

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E**

**MODALIDADES DE FORMAÇÃO**

**Franciele Vitali Rigo**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**Área de Especialização em Formação de Adultos**

**Dissertação Orientada pela Professora Doutora Natália Alves**

**2020**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E**

**MODALIDADES DE FORMAÇÃO**

**Franciele Vitali Rigo**

**Dissertação Orientada pela Professora Doutora Natália Alves**

**2020**

"A vida, que parece uma linha reta, não o é.  
Construímos a nossa vida só nuns cinco por cento,  
o resto é feito pelos outros,  
porque vivemos com os outros e às vezes contra os outros.  
Mas essa pequena percentagem, esses cinco por cento,  
é o resultado da sinceridade consigo mesmo."

José Saramago

## AGRADECIMENTOS

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.  
Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.”  
(Cora Coralina)

Aos mestres da minha formação, que com sabedoria e empenho proporcionaram conhecimento e aprendizado acadêmico, e me auxiliaram a traçar os caminhos e colher os frutos da **educação formal**.

Aos profissionais e pessoas que cruzaram meu caminho, que com exemplo e comprometimento proporcionaram muitas trocas e interações. Fizeram parte do processo de **educação não formal**, auxiliando na construção da minha identidade enquanto cidadã deste mundo.

Aos protagonistas da minha história, família e amigos queridos, que com amor e carinho dão sentido à minha vida! Apontam caminhos e estão ao meu lado a cada passo, proporcionando solidez e segurança de que a caminhada vem sendo realizada de forma assertiva. Grata pelos valores transmitidos, pelas experiências compartilhadas, pelas oportunidades oferecidas, pela intensidade da convivência, pelos aprendizados imensuráveis desta jornada incrível da **educação informal**, que é a vida!

## RESUMO

A educação vem sendo objeto de estudo em diferentes áreas, sendo que os seus significados no senso comum são repletos de elementos culturais, ideológicos, religiosos, entre outros. Em paralelo, a incessante busca por aprendizado e desenvolvimento apresenta-se como um grande desafio do atual mundo do trabalho, que vem sofrendo profundas transformações no que tange à necessidade contínua de adaptação, tanto dos profissionais quanto das organizações, às novas demandas de mercado. Diante deste cenário, o presente estudo, desenvolvido no domínio da Educação / Formação de Adultos, centra-se na compreensão do desenvolvimento profissional e a sua relação com o processo de educação de adultos, através da execução de um plano de desenvolvimento profissional (PDP). Para tanto, o pressuposto teórico adota uma perspectiva ampla do processo de educação de adultos, considerando a articulação da educação formal, não formal e informal, relacionadas ao desenvolvimento profissional no contexto atual de trabalho. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, baseada em um conjunto de entrevistas semiestruturadas, realizadas com a liderança de uma empresa da cidade de Caxias do Sul – Brasil. Assim, foi possível realizar um balanço sobre o papel da formação contínua no desenvolvimento profissional dos sujeitos.

**Palavras-chave:** educação e formação de adultos; educação formal, não formal e informal; desenvolvimento profissional; recursos humanos.

## **ABSTRACT**

Education has been the object of study in different areas, and its meanings in common sense are full of cultural, ideological, and religious elements, among others. In parallel, the relentless pursuit of learning and development presents itself as a major challenge in the current world of work, which has undergone profound changes in terms of the continuous need for adaptation, both by professionals and organizations, to the new market demands. Given this scenario, this study, developed in the field of Adult Education / Training, focuses on understanding professional development and its relationship with the adult education process, through the implementation of a professional development plan (PDP). Therefore, the theoretical assumption adopts a broad perspective of the adult education process, considering the articulation of formal, non-formal and informal education, related to professional development in the current work context. This is a qualitative investigation, based on a set of semi-structured interviews, conducted with the leadership of a company in the city of Caxias do Sul - Brazil. Thus, it was possible to examine the role of continuous training in the professional development of the subjects.

**Keywords:** adult education and training; formal, non-formal and informal education; professional development; human resources.

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Características das tipologias de educação conforme Gohn .....	25
Tabela 2 - Guião da entrevista / Blocos temáticos .....	51
Tabela 3 - Caracterização dos sujeitos .....	56

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Sobre educação e formação de adultos.....	13
1.1.1 Conceitos iniciais: aprendizagem, conhecimento e educação .....	13
1.1.2 O processo de educação de adultos .....	17
1.1.3 Andragogia enquanto método de educação de adultos .....	19
1.2 A trilogia: educação formal, educação não-formal e educação informal .....	22
1.2.1 Educação formal.....	26
1.2.2 Educação não formal .....	28
1.2.3 Educação informal .....	30
1.2.4 O convergir dos conceitos.....	32
1.3.1 O conceito de desenvolvimento.....	34
1.3.2 O novo contexto de trabalho, as competências e a empregabilidade .....	36
1.3.3 Desenvolvimento profissional .....	40
<b>2.OPÇÕES METODOLÓGICAS.....</b>	<b>46</b>
2.1 Questão de investigação e objetivos.....	46
2.2 Abordagem metodológica: um estudo qualitativo.....	48
2.3 Técnica de recolha de dados - Entrevistas semiestruturadas .....	49
2.3.1 Procedimento de recolha de dados - Guião de entrevista .....	50
2.4 - Técnica de análise de dados - Análise de conteúdo .....	51
2.4.1 Procedimento da análise de conteúdo .....	52
2.5 Questões de ordem ética .....	54
<b>3 - DIMENSÃO SITUACIONAL - O PANO DE FUNDO.....</b>	<b>56</b>
3.1 Caracterização breve dos participantes .....	56
3.2 Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP).....	58
<b>4. O PAPEL DA FORMAÇÃO CONTÍNUA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....</b>	<b>62</b>
4.1 Percurso profissional.....	62
4.2 Formação e desenvolvimento .....	64
4.3 Ações de formação - Teoria Tripolar .....	69
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>
ANEXO A - GUIÃO DE ENTREVISTA .....	86



ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	89
ANEXO C – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA .....	138
ANEXO D – CONSENTIMENTO INFORMADO .....	139

## INTRODUÇÃO

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa.”  
(Paulo Freire)

Ao longo dos anos, a educação tem sido objeto de estudo em diferentes áreas, como a pedagogia, a psicologia, a sociologia, a antropologia, a economia. Concomitante, os significados do termo educação no senso comum são repletos de elementos culturais, ideológicos, religiosos, entre outros elementos presentes na composição da sociedade. A afirmação de Kant (citado por Canário, 2006, p. 195) de que “o homem só se pode tornar homem através da educação” traduz de alguma forma o quanto este é um tema amplo e profundo, tratando-se de um assunto em voga desde a antiguidade.

Em paralelo, no mundo contemporâneo, o trabalho se caracteriza como uma dimensão central na vida das pessoas, ocupando grande parte do seu tempo e do seu espaço. A vida do ser humano é organizada em função do trabalho, que determina como a pessoa distribui o seu tempo, onde mora, quais as suas atividades de lazer, as pessoas com quem irá conviver e quando se dará essa convivência.

Ainda, frente a este cenário globalizado e amplamente competitivo, as pessoas assumem um lugar de destaque dentro das organizações. Diante das constantes transformações do mundo do trabalho, onde impera uma incessante busca por inovação, novas condições de mercado, diversidade de produtos, novas tecnologias emergindo, os profissionais são tidos como o grande diferencial competitivo, através dos seus conhecimentos e competências.

Assim, ao mesmo tempo que os profissionais buscam o seu desenvolvimento, para estarem preparados para este mercado em constante transformação, as empresas também investem nos seus profissionais, com foco em buscar a excelência dos seus recursos humanos e em fazer a sua retenção, diminuindo assim o risco de “perdê-los” para o mercado de trabalho, mais especificamente para a concorrência. Nesta perspectiva, Coelho Jr e Mourão (2011) apontam que “as ações de aprendizagem no trabalho, sejam elas de natureza formal (induzida), por meio dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), ou informal (não sistematizada, espontânea, natural), passaram a ter importância estratégica para as organizações” (p. 227).

O desenvolvimento da formação integrada no exercício do trabalho é apontado por Canário (2013) como uma das sete grandes tendências da formação de adultos. O autor enfatiza que estamos vivenciando um “processo globalizado que consubstancia uma difusão da função de formação ao

conjunto da organização de trabalho” (p. 29). Considerando o exposto, o desenvolvimento profissional contínuo mostra-se indispensável para um posicionamento de destaque diante deste mundo contemporâneo, seja este destaque por parte dos profissionais ou das organizações. A capacidade de aprendizagem faz-se necessária para processos de mudança pessoais e profissionais, sendo claramente percebida como uma forte vantagem competitiva.

É neste contexto que são apresentadas abordagens teóricas que tratam das questões de aprendizagem, formação e desenvolvimento profissional. Este estudo tem por propósito analisar questões do domínio da educação de adultos e a sua vinculação com o desenvolvimento profissional, sendo que o enquadramento teórico se encontra ancorado, principalmente, nestas duas dimensões. Dessa forma, propõe-se analisar as modalidades da educação, com o objetivo de demonstrar a necessidade de ampliar a visão do desenvolvimento profissional para além da educação formal, em uma perspectiva inter-relacionada.

Afim de melhor compreender a problemática inerente ao processo e aos múltiplos fatores que influenciam o desenvolvimento profissional dos participantes, torna-se necessária a adequada conceitualização das noções acima referidas, que por vezes se confundem ou se sobrepõem, evidenciando as relações que são estabelecidas entre elas. Nesse sentido, Paquay, Nieuwenhoven e Wouters (2012) apontam para um processo de aprendizagem de novas competências que é individual, sendo que cada sujeito as mobiliza para enfrentar, da melhor maneira, as situações profissionais.

Cada vez mais os próprios aprendentes avaliam o sentido da aprendizagem e da formação considerando, conforme Finger e Asún, (2003), a perspectiva da sua contribuição para a autorrealização e competitividade pessoal no mercado. Assim, a formação torna-se “um instrumento que as pessoas podem usar na sua busca pessoal do sentido da vida e para sua capacitação individual na luta competitiva por oportunidades” (p. 112) Os autores ainda apontam que a aprendizagem pode ser tida como contribuição para o crescimento econômico das empresas, como capacidade de sobreviver em um mercado global. “Do ponto de vista da economia globalizada, a educação de adultos mostra ser um instrumento adequado ao propósito de aumento da competitividade do indivíduo e da organização” (p. 116)

O presente estudo encontra-se estruturado em 4 partes, seguindo a organização detalhada na sequência. Na primeira parte é realizado todo o enquadramento teórico acerca dos temas sob os quais o estudo se debruça; esse enquadramento é construído tendo por base uma revisão de literatura, considerando os autores de maior credibilidade sobre os temas. A segunda parte é constituída pelas opções metodológicas realizadas para o atingimento dos objetivos do estudo. Na sequência, a terceira

parte aponta para a dimensão situacional, caracterizando os participantes e estabelecendo relações entre as suas falas sobre o plano de desenvolvimento profissional e as contribuições da literatura referentes ao assunto. Na quarta parte, um olhar especial e cuidadoso sobre a percepção dos sujeitos acerca do papel exercido pela formação contínua no seu desenvolvimento profissional. Por último, são apresentadas as conclusões e as considerações finais a partir da fundamentação teórica e dos dados obtidos ao longo do trabalho.

Em pesquisa na literatura apropriada, não foi possível encontrar estudo específico abordando diretamente as relações entre as modalidades de educação de adultos e o desenvolvimento profissional. Com isso, fica evidente a lacuna de pesquisas científicas sobre a temática desta dissertação, justificando a realização deste estudo.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Sobre educação e formação de adultos

#### 1.1.1 Conceitos iniciais: *aprendizagem, conhecimento e educação*

"O importante não é o que fazemos de nós, mas o que  
nós fazemos daquilo que fazem de nós."  
Sartre

A aprendizagem é um mecanismo natural do ser humano, historicamente associado à uma necessidade de sobrevivência. São muitos os fatores, externos e internos ao indivíduo, que movem a engrenagem da aprendizagem, sendo esta a propulsora do desenvolvimento humano. E na alavanca que aciona esta engrenagem encontram-se as vivências que nos instigam na busca contínua por novos conhecimentos.

É possível perceber, na história recente, o aumento na busca por conhecimento, frente às novas necessidades de aprendizagem exigidas pelos contextos culturais, interculturais, profissionais, com maior exigência de participação ativa na sociedade. Neste sentido, Dewey (1979) considera a aprendizagem e a educação não como fins em si próprias, mas funções no processo global de humanização, desenvolvimento e crescimento.

Dessa forma, a aprendizagem mostra-se como um processo constante, pessoal, cumulativo e gradativo. Em termos individuais, aprender não é apenas reproduzir, mas também reformular e renovar o conhecimento, estando diretamente relacionado à aquisição de “competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem” (Antonello, 2005, p. 186).

Sendo a aprendizagem um processo nato, inerente ao ser humano desde o seu nascimento, Canário (2006) é convicto em afirmar que “o ato de aprender é tão necessário, natural e inevitável como respirar.” (p. 196). Contudo, com o passar dos anos, a tendência é que ocorra uma espécie de seleção natural do ‘que’ é aprendido por cada um, envolvendo interesses e gostos individuais. Dessa forma, por mais que as atuais teorias do conhecimento se encontrem centradas na aprendizagem, Gadotti (2005) afirma que “só aprendemos quando nos envolvemos profundamente naquilo que aprendemos, quando o que estamos aprendendo tem sentido para as nossas vidas” (p. 3).

Visto dessa forma, “o reconhecimento da importância nos processos de aprendizagem supõe

que esta é encarada como um processo interno ao sujeito e que corresponde, ao longo da sua vida, ao processo da sua autoconstrução como pessoa” (Canário, 2013, p. 108). Alinhados com este princípio, Abbad Loiola, Zerbini, e Borges-Andrade (2013) entendem que algumas condições internas se fazem necessárias ao indivíduo para que se estabeleça um processo de aprendizagem, como afeto, motivação, valores e atitudes, aliados a fatores externos, como o suporte oferecido pela organização ao processo de aprendizagem.

Nesta perspectiva, mostra-se assertiva a reflexão de Knowles (1984a):

Os adultos estão disponíveis para dispensar energias na aprendizagem de alguma coisa desde que essa aprendizagem os possa ajudar na realização de certas tarefas ou na resolução de problemas com os quais se confrontam em diversas situações. Adicionalmente, efetivamente adquirem novos conhecimentos, desenvolvem novas capacidades, valores e atitudes quando a aprendizagem baseia-se em situações da vida real (p. 59).

Logo, é com base nas interações com o espaço social que os indivíduos passam a elaborar as aprendizagens necessárias ao processo de integração na própria sociedade em que se encontram inseridos. Abbad et al. (2013) referem a existência de certo “consenso em torno da ideia de que a aprendizagem fornece elementos constituintes aos seres humanos e os tornam mais saudáveis e integrados à sociedade” (p. 498).

Quem aprende é o indivíduo, afirmam Coelho e Mourão (2011), sendo possível que o conhecimento seja adquirido a qualquer momento, durante todo o tempo. Muitos são os estímulos presentes, sendo que “hoje vale tudo para aprender (...). A sociedade do conhecimento é uma sociedade de múltiplas oportunidades de aprendizagem” (Gadotti, 2005, p. 3). Com relação à amplitude do conhecimento, e à proporção que o mesmo toma na vida das pessoas, o autor aponta que este

serve primeiramente para nos conhecer melhor, a nós mesmos e todas as nossas circunstâncias. Serve para conhecer o mundo. Serve para adquirirmos as habilidades e as competências do mundo do trabalho; serve para tomar parte nas decisões da vida em geral, social, política, econômica. Serve para compreender o passado e projetar o futuro (...), para conhecer melhor o que já conhecemos e para continuar aprendendo (...) conhecer é importante porque a educação se funda no conhecimento e este na atividade humana (Gadotti, 2005, p. 4).

Sob esta perspectiva, a internalização de conhecimentos apresenta-se como resultado das interações com o meio, surgindo como fruto de um processo de aprendizagem. De acordo com Dewey (1979), se o meio for estimulador, gera experiências sociais que proporcionam condições para o desenvolvimento de aprendizagens individuais ilimitadas. Ao contrário, tratando-se de um meio conservador e culturalmente restrito, tende a resultar em respostas mecânicas, sem a necessidade de reflexão e desenvolvimento de novas aprendizagens. Logo, a aprendizagem individual tem existência, porém fica incompleta se não se estabelecer a relação com a comunidade.

Durante algum tempo o monopólio institucional da educação foi dado à escola, estimulando a crença de que a aprendizagem só resulta da escolarização, desvalorizando todas as outras formas de aprendizagem. A escola era vista como única detentora do conhecimento, sendo que a educação e o próprio conhecimento tornam-se mercadorias econômicas prontas para serem consumidas. Porém hoje não há dúvida de que grande parte do conhecimento que possuímos não foi aprendido na escola, sendo esta uma invenção da história contemporânea.

A identificação, errônea, entre universo educativo e universo escolar apenas nos permite aceder a uma visão truncada, incompleta e redutora de um processo educativo definido a partir de organizações especializadas e balizada por sessões formais, programas, avaliações e certificados (Canário, 2006, p. 196).

Da mesma forma, criticando o reducionismo da educação ao espaço escolar, Dewey (1979) proclama a educação como um meio da continuidade da vida social, entendendo que o desenvolvimento do indivíduo ocorre ao longo de um processo contínuo de socialização, sendo as experiências vivenciadas as impulsionadoras de novas aprendizagens.

Desse modo, o processo de aprendizagem mostra-se indiscutivelmente mais importante do que o próprio conteúdo disciplinar instituído no ambiente escolar. Conforme Finger e Asún (2003), isso confirma-se pelo fato de “a capacidade de aprender (‘aprender a aprender’) ser considerada mais importante do que qualquer conteúdo específico” (p. 32).

As experiências são fontes de aprendizagem, sobretudo quando refletimos sobre elas, mas também são o resultado do processo de aprendizagem, o que contribui para as tornar mais congruentes com o seu significado interno e, portanto, mais significativas. Esse fenômeno, chamado aprendizagem experiencial, foi um importante contributo de David Kolb (1976) à educação de adultos.

Licínio Lima (2007) circula pelos conceitos de educação e aprendizagem, enfatizando que

ambos são utilizados, erroneamente, como sinônimos e de forma generalizada. Clarifica apontando a educação como conjunto de ações deliberadas, dotadas de decisões e estratégias racionalmente planejadas, ocorrendo em contexto formal e informal, e tendentes a resultar em aprendizagens. Já a aprendizagem adquire um significado comportamental e individual, resultando também de situações experienciais sem caráter estruturado e intencional.

Neste ponto, mostra-se pertinente a clarificação conceitual e terminológica adotada por Rodrigues (2011), para quem a aprendizagem corresponde a um processo intrínseco, pessoal e individual, podendo ocorrer em ambientes ou contextos diversos; já a educação pode ocorrer dentro ou fora da escola ou instituição, dividindo-se em educação formal, não formal e informal, a depender da intencionalidade e da estrutura para atingir seus objetivos. Assim, “O campo da educação concretiza-se num vasto e complexo campo de práticas educativas (...), quer ao nível das finalidades, quer nos modos de atuação” (Marreiros, 2014, p. 09).

As definições, os conceitos e as teorias relacionados à educação apresentam-se de forma variada, sendo diversos os autores que se dedicam ao seu estudo. Contudo, encontra-se bastante homogêneo o entendimento da educação como um processo de desenvolvimento: “o ser humano se desenvolve e se transforma continuamente, e a educação pode atuar na configuração da personalidade a partir de determinadas condições internas do indivíduo” (Libâneo, 2010, p. 74).

Nas palavras de Canário (2006), a educação “consiste num processo permanente em que, como ser inacabado e curioso, a pessoa afirma e constrói a sua especificidade humana, interrogando-se, construindo conhecimento sobre o mundo e sobre a forma de nele intervir” (p. 195). Consistindo de uma prática social, a educação “envolve o desenvolvimento dos indivíduos no processo de sua relação ativa com o meio natural e social”, através da “atividade cognoscitiva necessária para tornar mais produtiva, efetiva, criadora, a atividade humana prática” (Libâneo, 2010, p. 142).

Para Dewey (1979), a educação não é uma técnica ou uma relação pedagógica, mas sim uma função central no processo evolutivo da espécie humana, em que os humanos têm a capacidade de moldar o ambiente de acordo com as suas necessidades, pois aprendem com os seus erros e humanizam o ambiente. Na década de 70, La Belle já caracterizava a educação como um processo, fruto da iniciativa individual ou de direcionamentos externos, no qual os indivíduos aprendem a agir cognitiva, afetiva e psicomotoramente dentro de seus ambientes.

Neste sentido, a educação apresenta-se como um “fenômeno constante e universal inerente à vida social” (Libâneo, 2010, p. 95), uma atividade humana por excelência, que integra a vida social, cultural, econômica, política.

Desta forma, dentre os muitos e diversificados conceitos de educação, considera-se a



definição de educação apresentada por Chaves (2004, s/p) bastante adequada ao contexto do presente estudo: “Educação é o processo através do qual indivíduos adquirem domínio e compreensão de certos conteúdos considerados valiosos”. Direcionado ao campo da educação de adultos, o conceito adquire especial relevância, dada a necessidade de o adulto encontrar significado no seu processo de educação, aprendizagem e conhecimento.

Também se entende como fundamental considerar que o processo de formação do adulto passa pela totalidade das suas vivências, experiências e aprendizagens, não estando limitada a educação a um espaço, mas tendo esta a amplitude do espaço da sociedade em que o sujeito se encontra inserido. Assim, este conjunto de elementos identificados no processo de educação, conhecimento e aprendizagem são aplicáveis e observáveis nas experiências de desenvolvimento profissional analisadas neste estudo.

### ***1.1.2 O processo de educação de adultos***

O domínio educação de adultos mostra-se como um campo vasto de práticas e de reflexões. Assim, torna-se pertinente a definição apresentada pela UNESCO (2010):

Educação de adultos denota o conjunto de processos educacionais, seja qual for o conteúdo, nível e método, quer sejam formais ou não, quer prolonguem ou substituam a educação inicial das escolas, faculdades e universidades, bem como estágios profissionais, por meio dos quais pessoas consideradas adultos pela sociedade a que pertencem desenvolvem suas habilidades, enriquecem seus conhecimentos, melhoram as suas qualificações técnicas ou profissionais ou tomam uma nova direção e provocam mudanças em suas atitudes e comportamentos na dupla perspectiva de desenvolvimento pessoal e participação plena na vida social, económica e cultural, equilibrada e independente (p. 13).

Pela amplitude dos contextos presentes no conceito, somos levados à conclusão de que sempre existiu “educação de adultos”. No entanto, Canário (2013) nos faz lembrar que “A educação de adultos, tal como a conhecemos hoje, é um fenómeno recente...” (p.11), muito em decorrência das mudanças sociais relacionadas ao capital e ao trabalho, a partir da década de 1960, e mais recentemente sob a forma da busca pela empregabilidade, assim compreendida a teórica reunião de saberes necessários (não necessariamente resultantes em competências) a tornar o indivíduo atraente ao mercado de trabalho.

Historicamente, a educação de adultos passou a ter um carácter deliberadamente sistemático e alargado por influência do desenvolvimento dos movimentos sociais das classes operárias e do chamado “ensino de segunda oportunidade”, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Foi então que, conforme Canário (2013), ela deixou de estar reservada a poucos privilegiados, para ser oferecida amplamente ou, em alguns casos, tornando-se até mesmo obrigatória.

Desde então, um número crescente de estudiosos passou a dedicar atenção à educação destinada a um público-alvo específico, os “adultos”. Neste sentido, Knowles (1984b) destacou que “durante as duas décadas entre 1960 e 1980, ganhamos mais conhecimento sobre as características únicas do adulto como aprendizes e seus processos de aprendizagem do que havia sido acumulado em toda a história anterior” (p. 6).

Foi nesse contexto, onde o foco das atenções estava voltado para o aumento da oferta educativa destinada aos adultos, e para a compreensão destes enquanto público-alvo, que Malcolm Knowles emprega pela primeira vez a expressão “Andragogia” como definidora da educação de adultos, em 1968, propondo uma dura ruptura com a pedagogia, conforme será explorado mais adiante.

Ao abordar a educação de adultos, Alves e colaboradores (2016) partem de um entendimento amplo, em que consideram 3 dimensões distintas, apesar de interdependentes: práticas sociais, políticas públicas e campo científico. Os domínios das políticas públicas e do campo científico vem assumindo grande visibilidade nas últimas décadas, em que estão sendo realizadas produções importantes e de “grande relevância nas organizações internacionais, como a UNESCO, a OCDE e a União Européia” (p. 152). No que se refere ao domínio das práticas sociais da educação de adultos, este compreende o “*continuum* das modalidades de educação formal, educação não formal e educação informal, dinâmicas que podem ser organizadas numa lógica de autogestão das comunidades e das pessoas, ou numa lógica oposta, de oferta e consumo de serviços” (p. 151). As práticas sociais dizem respeito “a alfabetização e a educação de base de adultos, a formação profissional, as dinâmicas sociais e culturais” (p.151), entre outras práticas, sendo que elas “são influenciadas e influenciam os fenômenos sociais, políticos, culturais e econômicos” (p. 151). Conforme os autores, o mapeamento deste domínio torna-se desafiador em função da diversidade das práticas, das organizações e dos agentes que se encontram envolvidos. Em contrapartida, revelam-se como de grande importância para a vida em sociedade, em função desta diversidade e complexidade, justificando o seu elevado potencial.

Nesta perspectiva, Canário (2006) apresenta como o principal pressuposto da educação de adultos o fato de que “o património experiencial de cada um representa o recurso mais importante para a realização de novas aprendizagens” (p. 197). Assim, conforme o autor, existem duas ideias

relativamente simples que precisam constantemente estar presentes: de que as pessoas aprendem através das experiências e de que não se deve pretender ensinar a alguém aquilo que ele já sabe.

E assim a aprendizagem experiencial tornou-se um lema na educação de adultos. David Kolb (1976) foi o principal autor da aprendizagem experiencial, tendo influenciado as ferramentas de educação de adultos, ao apresentar um modelo que demonstra como as pessoas aprendem. A aprendizagem é um processo mediante o qual se adquire conhecimento através da transformação da experiência. Assim, aprender com a experiência implica aprender através do contato consigo, com os outros ou com as coisas, sendo um processo bastante diferente de como se aprende na escola.

### ***1.1.3 Andragogia enquanto método de educação de adultos***

“Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra.”  
(Ruben Alves)

Para sustentar a relevância da expressão “andragogia” como palavra síntese do conceito de educação de adultos, Knowles (1984a) discorreu sobre a pedagogia como “a arte e a ciência de ensinar crianças” (p.52). Para ele, o modelo pedagógico é o resultado do somatório de crenças surgidas entre os séculos VII e XII nos mosteiros e nas escolas religiosas européias, que tinham como público-alvo jovens rapazes.

Dessa forma, os sistemas educativos, incluindo o ensino superior, adotaram o modelo pedagógico como consequência natural da evolução dos métodos e práticas utilizados ao longo da história, tendo por base o ensino destinado às crianças e aos jovens; estes sempre estiveram submissos à figura do professor, precisando saber o que dele viesse com o simples objetivo de passar de ano. Knowles (1984a) aponta que o professor, por sua vez, ocupava papel central de tomador de decisões quanto a o quê e como deveria ser aprendido, assim como avaliava se havia ou não aprendizagem, considerando o aprendente um ser de personalidade totalmente dependente.

Por esta ótica, até então, os adultos vinham sendo ensinados como se fossem crianças, sem autonomia e generalizados em suas necessidades educativas, em decorrência de um modelo pedagógico que era soberano e não encontrava oposição nem contestação. Como abordado anteriormente, após a Segunda Guerra Mundial, a educação de adultos passou a receber destaque e a ser organizada gradual e sistematicamente, despertando a atenção dos estudiosos com olhar crítico em relação ao atual modelo, o modelo pedagógico.

No entendimento de Knowles (1984a), estes pesquisadores “tinham teorias sobre os fins da educação de adultos, mas não sobre os meios de aprendizagem de adultos” (p. 27). Assim, em abril de 1968, através de um artigo intitulado “Andragogy, not pedagogy”, Knowles (1984a) apresentou o conceito de andragogia, que consistiria em uma “nova arte da formação”. No entanto, a declarada oposição entre os métodos, onde a pedagogia era vista com uma conotação negativa e retrógrada, e a andragogia extremamente positiva e inovadora, não foi bem percebida por muitos.

Diversos autores, alguns deles referidos por Canário (2013), manifestaram que as fortes críticas de Knowles ao modelo pedagógico, para justificar seu novo modelo teórico, acabaram por associar a andragogia a uma visão globalmente desvalorizada e negativa da infância, fato este que já havia sido superado. Para Canário (2013), “a diferenciação entre a pedagogia e a andragogia fundamentar-se-ia menos em razões de natureza teórica ou praxeológica e mais em razões de natureza social” (p. 128). Para tanto, o autor considera que a perspectiva proposta por Knowles possibilitava a projeção de uma teoria geral da aprendizagem, onde os mesmos princípios seriam aplicáveis a públicos distintos, independente da idade dos envolvidos.

Conforme escreveu Karl Popper (citado em Canário, 2013), “todas as aprendizagens são ativas, na medida em que correspondem a situações de processamento de informação, a que a experiência anterior dá sentido e que permite a contínua elaboração de teorias, ou seja, de visões do mundo” (p. 129). Esta afirmativa é de extrema relevância para a construção do entendimento da “realidade” - tão importante no processo de aprendizagem, visto ser do processamento dos fatos observados que advêm as visões de mundo individuais, a partir das novas informações decorrentes das experiências práticas e vivenciais. Por sua vez, o confronto das singularidades das visões individuais é fundamental na concepção dos paradigmas, assim compreendidos como

a interpretação de visão de mundo coletiva. Sendo esta visão de mundo coletiva o conjunto interseção de conjuntos representando visões de mundo individuais de uma determinada comunidade, qualquer que seja este agrupamento de seres humanos. Em outras palavras, qualquer paradigma é formado a partir de visões de mundo individuais (Alves, 2012, p.94).

Logo, por esta ótica, pode-se deduzir que todo processo de aprendizagem deveria considerar a singularidade do educando, representada por seus conhecimentos prévios, na busca da identificação e/ou no desenvolvimento de pontos em comum, que seriam a representação do entendimento coletivo. Assim, mesmo aqueles que não encontram razão de ser da andragogia enquanto modelo teórico nos moldes propostos por Knowles, reconhecem que todo e qualquer processo educativo

depende do processamento e dos referenciais do aprendente, porém acrescentam que isso independe da idade do educando.

Tal apontamento fica evidente em Canário (2013) “... se em educação a diversidade é um dado incontornável, essa diversidade não pode ser reduzida à oposição simplificadora entre a idade não adulta e a idade adulta” (p. 136). Assim, a diversidade se reflete tanto na individualidade (visão de mundo individual), quanto no estabelecimento dos paradigmas (visão de mundo coletiva), isenta das idades envolvidas.

A andragogia tornou-se um ponto de encontro para aqueles que tentavam definir o campo da educação de adultos de forma separada das outras áreas da educação. Entretanto, de acordo com Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), ela também estimulou controvérsias, debates filosóficos e análises críticas sobre a sua forma de aprendizagem transformadora. O próprio Knowles (1984a), talvez impulsionado pelas contestações dos demais estudiosos, arrefeceu o entusiasmo aparente na publicação de 1970, adotando uma postura mais cautelosa e harmônica, propondo uma complementação da relação entre a pedagogia e a andragogia. Disse ele:

(...) parece que estou dizendo que os modelos são antagônicos, que a pedagogia é ruim e a andragogia é boa, e que a pedagogia é para crianças e a andragogia é para adultos. (...) provavelmente isso seja consequência da forma como apresentei os modelos na primeira edição, em 1970, de ‘A prática moderna da educação de adultos: pedagogia versus andragogia’. Porém, durante a década seguinte, vários professores de escolas primárias e secundárias e de faculdades me disseram que estavam experimentando a aplicação do modelo andragógico, onde crianças e jovens pareciam aprender melhor em muitas circunstâncias, quando algumas características do modelo andragógico eram aplicadas. Assim, na edição revisada de 1980, o subtítulo foi alterado para ‘da pedagogia à andragogia’. Além disso, vários formadores de adultos descreveram situações onde descobriram que o modelo andragógico não funcionava (pp. 61-62).

Deixando de lado o debate entre a sustentação da andragogia em oposição à pedagogia, para focar em suas virtudes enquanto análise das necessidades formativas fundadas no sujeito adulto, temos a superação dos limites da escola tradicional. A este propósito, Canário (2013) declara que “será este, a nosso ver, o contributo principal da andragogia, encorajar práticas de educação alternativas que permitem uma crítica, um enriquecimento e uma superação da forma escolar” (p. 129).

Diante da complexidade que o tema formação de adultos assume, coube esta abordagem prévia sobre o próprio conceito de educação e a inter-relação constante com o conceito de

aprendizagem e o contexto em que se inserem, bem como esta retrospectiva sobre a educação de adultos, em que foi possível revisitar parte da história e das contribuições de autores de destaque na temática.

Agora, torna-se possível realizar alguns enquadramentos teóricos sobre a tipologia em que se estrutura a educação de adultos. Os termos educação formal, não-formal e informal foram definidos por Coombs, Prosser e Ahmed, em 1973, em *New paths to Learning for Rural Children and Youth*, quando examinaram sistematicamente cada um deles. Porém, a designação da educação e da aprendizagem na referida trilogia é assumida por vários autores, conforme se discute em seguida.

## 1.2 A trilogia: educação formal, educação não-formal e educação informal

“Se estivesse claro para nós que foi aprendendo que aprendemos  
ser possível ensinar, teríamos entendido com facilidade  
a importância das experiências não formais nas ruas,  
nas praças, nos trabalhos, nas salas de aula das escolas,  
nos pátios dos recreios em que variados gestos (...) se cruzam cheios de significação”  
(Paulo Freire)

Como vimos, há um tempo considerável que a educação não mais é concebida como um fenômeno isolado de propriedade da escola convencional. Nesta linha, a educação passa a ser compreendida como um “produto da vida social, determinada pelas relações sociais vigentes em cada sociedade”, sendo a sua transformação “um processo ligado à transformação das relações sociais” (Libâneo, 2010, p. 86).

A educação é um fato da vida individual e, social, constituindo-se, como tal, em objeto de estudo e formando um campo de investigação. Tratando-se de fenômeno da realidade histórico-social, o processo educativo é abordado sob diversas perspectivas de análise, fato esse decorrente do caráter pluridimensional da educação (Libâneo, 2010, p. 108).

Relacionado a esta pluridimensionalidade, nas últimas décadas passou a ocorrer uma reabilitação de modalidades educativas não escolares. Conforme Canário (2006), tornou-se possível “um olhar crítico mais fundamentado e mais relativizado sobre a forma escolar. Um conhecimento

mais fino dos processos de aprendizagem por via não escolar permite-nos interrogar a forma escolar e pensar a sua superação” (pp. 222 - 223).

Assim, no momento em que a instituição escolar deixa de ser a única detentora do saber e fonte legítima de aprendizagem, a educação passa a ser compreendida como um processo abrangente e amplo, emergindo uma tipologia de modalidades educativas presentes nas práticas sociais: educação formal, não formal e informal.

Esta divisão do espectro educativo foi introduzida por Coombs, em 1968, no âmbito da Conferência sobre a Crise Mundial da Educação, organizada pela UNESCO. Na sequência, em 1974, Coombs e Ahmed definiram os conceitos, sendo a educação formal vinculada com a institucionalização, cronologia e hierarquia; a educação não formal como atividade estruturada e sistemática fora do sistema oficial; e a educação informal como “um processo que dura toda a vida e em que as pessoas adquirem e acumulam conhecimentos, habilidades, atitudes e modos de discernimento mediante as experiências diárias e sua relação com o meio ambiente” (Trilla-Bernet, 1998, p.19).

Desde então a designação da aprendizagem e da educação nos termos formal, não formal e informal é assumida por diversos autores e investigadores, como Canário (2006), Gadotti (2005), Gohn (2006, 2010), Libâneo (2010), Trilla-Bernet (1998). Assim, reunindo-se os contributos destes autores, apresenta-se um levantamento dos seus entendimentos no que se refere a cada uma das modalidades.

Conforme Canário (2006), é no quadro de um movimento de educação permanente, no intuito de repensar e reorganizar os percursos e ações educativas, que os diferentes níveis de formalização, e suas distinções, passam a ganhar visibilidade. Assim,

num continuum educativo que cobre todo o ciclo vital, integram-se e articulam-se processos formais (cujo protótipo é o ensino dispensado na escola), processos não formais (marcados pela flexibilidade de horários, programas e locais, em regra de carácter voluntário, sem preocupações de certificação e pensados “à medida” de públicos e situações singulares) e processos informais (correspondentes a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que pouco ou nada organizada ou estruturadas) (p. 197).

Trilla-Bernet (1998) apresenta algumas associações da trilogia com relação ao critério estrutural. O autor faz as seguintes correlações: educação formal ao ensino regular, educação não formal aos processos educativos estruturados e intencionais que ocorrem fora da escola, e educação informal às aprendizagens realizadas em contextos de socialização.

As diferenças entre os três conceitos enquanto campos de desenvolvimento do ato de educar são demarcadas por Gohn (2006). Conforme a autora,

a educação formal é aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados; a informal como aquela que os indivíduos aprendem durante seu processo de socialização - na família, bairro, clube, amigos etc., carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados; e a educação não-formal é aquela que se aprende “no mundo da vida”, via os processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivos cotidianas (p. 28).

Ainda, Gohn (2006) relaciona características com cada uma das tipologias de modalidade educativa, que serão descritas posteriormente, quando serão abordadas de forma individual. Essas características foram compiladas na tabela 1.

No âmbito da amplitude que os processos educativos adquirem nesta trilogia, Trilla-Bernet (1998) utiliza, de forma pragmática, dois critérios: a intencionalidade e o caráter metodológico ou sistemático do processo. Seguindo o primeiro critério, a educação formal e a não formal constituem os processos intencionalmente educativos, enquanto a educação informal seria não intencional. Com relação ao segundo critério, a educação formal e a não formal se realizam de forma metódica, enquanto a informal seria assistemática.

A intencionalidade também é adotada por Libâneo (2010) como um fator de diferenciação entre as modalidades de educação. O autor define intencionalidade como “processos orientados explicitamente por objetivos e baseados em conteúdos e meios dirigidos a esses objetivos” (p. 92). Assim, a educação intencional surge no desenvolvimento histórico da sociedade, sendo latente na sociedade moderna a “necessidade de processos educacionais intencionais”, possibilitando aos indivíduos a “participação consciente, ativa, crítica na vida social global”; aqui enquadra as modalidades educação formal e a não-formal. Já a educação não-intencional está relacionada a um “conjunto de influências do meio natural e social que afetam o desenvolvimento do homem na sua relação ativa com o meio social” sendo que “boa parte delas ocorrem de modo não-intencional, não sistemático, não planejado” (p.87); o processo de socialização é o resultado desses fatores e influências não-intencionais, e esta é a modalidade de educação informal.

Gadotti (2005) igualmente entende que não há educação sem intencionalidade, sendo que o que ocorre é apenas uma diferenciação no cenário onde esta intencionalidade age. Dessa forma, para o autor, qualquer educação é formal, mesmo que parcialmente, variando o grau de formalidade de



acordo com o cenário onde a intencionalidade opera.

**Tabela 1**  
**Características da tipologia da educação conforme Gohn**

Característica	Educação Formal	Educação Não Formal	Educação Informal
<b>Educador</b>	É o professor	O grande educador é o outro, aquele com quem interagimos ou nos integramos	São diversos os educadores, entre eles a família, os pais, os amigos, os colegas, os meios de comunicação
<b>Local</b>	Na escola (instituições regulamentadas por lei)	Os espaços educativos são em locais informais, fora da escola, onde há processos interativos intencionais	Os espaços educativos são demarcados por referências de localidade, nacionalidade, sexo, religião, etnias, entre outros
<b>Ambiente educacional</b>	Pressupõe ambientes com regras e padrões comportamentais definidos previamente, normatizados	Ambientes e situações interativos construídos coletivamente, com participação optativa (há intencionalidade na ação)	Ambientes espontâneos, sendo as relações sociais desenvolvidas conforme gostos e preferências
<b>Objetivos e finalidades</b>	Relacionados ao ensino e aprendizagem de conteúdos sistematizados, para formar um cidadão ativo e desenvolver habilidades e competências diversas	Os objetivos não são dados a priori, se constroem no processo interativo; capacita os indivíduos a se tornarem cidadãos do mundo, no mundo	Trata do processo de socialização dos indivíduos, desenvolvendo hábitos, atitudes, comportamentos, modos de pensar e de se expressar
<b>Principais atributos</b>	Requer tempo, local específico, pessoal especializado, organização de vários tipos (inclusive a curricular), sistematização sequencial das atividades, disciplinamento, regulamentos e leis, órgãos superiores etc. Ela tem caráter metódico e, usualmente, divide-se por idade/classe de conhecimento.	Não é, organizada por séries/idade/conteúdos; atua sobre aspectos subjetivos do grupo; trabalha e forma a cultura política de um grupo. Desenvolve laços de pertencimento. Ajuda na construção da identidade coletiva do grupo. Fundamenta-se no critério da solidariedade e identificação de interesses comuns e é parte do processo de construção da cidadania.	Não é organizada, os conhecimentos não são sistematizados e são repassados a partir das práticas e experiência anteriores, usualmente é o passado orientando o presente. Ela atua no campo das emoções e sentimentos. É um processo permanente e não organizado.
<b>Resultados esperados</b>	Espera-se, sobretudo que haja uma aprendizagem efetiva (que, infelizmente nem sempre ocorre), além da certificação e titulação que capacitam os indivíduos a seguir para graus mais avançados.	Pode desenvolver uma série de processos como resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• consciência e organização de como agir em grupos coletivos;</li> <li>• construção e reconstrução de concepção (ões) de mundo e sobre o mundo;</li> <li>• contribuição para um sentimento de identidade com uma dada comunidade;</li> <li>• forma o indivíduo para a vida e suas adversidades (e não apenas o capacita para entrar no mercado de trabalho);</li> <li>• os indivíduos adquirem conhecimento de sua própria prática, os indivíduos aprendem a ler e interpretar o mundo que os cerca.</li> </ul>	Os resultados não são esperados, eles simplesmente acontecem a partir do desenvolvimento do senso comum nos indivíduos, senso este que orienta suas formas de pensar e agir espontaneamente.

Fonte: Gohn, 2006, pp. 29-31.

Conforme Pires (2007), as três modalidades educativas transpassam o processo educativo, apesar de “aprendizagens construídas em situações profissionais e de vida, [serem] mais amplas, para

além dos contextos formais de educação/formação” (p. 14). A esse respeito, Cavaco (2003) coloca que a educação deve ser olhada em uma perspectiva global, em que as três modalidades educativas se complementam, visto que a sua conjugação se mostra indispensável ao processo educativo. Assim, nenhuma responde isoladamente às necessidades de formação do indivíduo.

Alguns autores sugerem que a abordagem formal vem recebendo maior ênfase diante das demais. Porém é importante reforçar que não há uma oposição entre os tipos de educação, nem a exclusão de uma modalidade diante da outra.

Como se pode observar, o termo *formal* é central nas três modalidades de educação, mostrando-se assim pertinente uma reflexão sobre o mesmo. Formal remete “a tudo o que implica uma forma, isto é, algo inteligível, estruturado, o modo como algo se configura” (Libâneo, 2010, p. 88). Assim, na educação formal encontra-se a educação escolar tradicional e na educação não formal encontram-se as atividades com caráter de intencionalidade com baixo grau de estruturação e sistematização. Já a educação informal, com seu caráter não-intencional e não-institucionalizado, perpassa as outras duas modalidades.

### **1.2.1 Educação formal**

Tratando-se o formal como o termo comum entre as modalidades educativas da trilogia, a educação formal também, de alguma forma, “dá origem” às demais.

A educação formal encontra-se diretamente vinculada a um contexto estruturado de ensino / aprendizagem, sendo que nela o processo de aprendizagem é intencional. Neste sentido, Rodrigues (2011) caracteriza a educação formal como um “processo que resulta em aprendizagens de conteúdos considerados valiosos, vinculadas ao Currículo e programas oficiais, através do desenvolvimento de atividades (de ensino e ou autoaprendizagem), visando uma qualificação ou graduação” (p.59).

Com objetivos e meios claramente definidos, a educação formal tem como principal local de ocorrência o ambiente escolar, representado pelas escolas e universidades. Conforme Gadotti (2005), ela responde a uma gestão normalmente centralizada e que se organiza através de uma estrutura hierárquica, burocrática, que atua em nível nacional. Tal estrutura faz-se percebida através das diretrizes educacionais, dos currículos e dos órgãos fiscalizadores.

Ao abordar Coombs, Prosser e Ahmed, Costa (2014) refere como responsáveis pela educação formal

todo o sistema educacional escolar, através de suas estruturas hierárquicas e sua divisão cronológica e gradual do conhecimento. Tal sistema abrange desde a escola primária (ou outra anterior, quando esta existir) até os cursos de pós-graduação, incluindo programas de ensino especializado, técnico e profissional (p. 438).

Algumas das principais características da educação formal são referidas por Gohn (2006): o educador é o professor; a educação acontece na escola (instituições regulamentadas por lei); pressupõe ambientes com regras e padrões comportamentais definidos previamente, normatizados; tem objetivos relacionados ao ensino e aprendizagem de conteúdo, para formar um cidadão ativo e desenvolver habilidades e competências diversas.

Através destas características, é possível perceber que a educação formal assume caráter intencional. Nesta perspectiva, Libâneo (2010) discorre sobre a educação intencional de caráter formal:

(...) seria, pois, aquela estruturada, organizada, planejada intencionalmente, sistemática. Nesse sentido, a educação escolar convencional é tipicamente formal. (...). Entende-se, assim, que onde haja ensino (escolar ou não) há educação formal (...) desde que nelas estejam presentes a intencionalidade, a sistematicidade e condições previamente preparadas, atributos que caracterizam um trabalho pedagógico-didático (pp. 88 - 89).

Neste sentido, seis princípios orientadores que devem servir como referência ao processo de educação formal são sistematizados por Nóvoa (1988). O primeiro princípio remete para a ideia de que qualquer pessoa em situação de formação é portadora de uma história de vida. O segundo princípio estabelece que “a formação é sempre um processo de transformação individual, na tripla dimensão do saber (conhecimentos), do saber-fazer (capacidades) e do saber-ser (atitudes)” (p. 185). No terceiro princípio o autor faz referência à formação como “um processo de mudança institucional, devendo por isso estar intimamente articulada com as instituições onde os formandos exercem a sua atividade profissional” (p. 185). O quarto princípio alude que “formar não é ensinar às pessoas determinados conteúdos, mas sim trabalhar coletivamente em torno da resolução de problemas” (p. 186). Já o quinto princípio reforça que “a formação deve ter um cariz essencialmente estratégico, preocupando-se em desenvolver nos formandos as competências necessárias” (p. 187). O sexto e último princípio tem por base o pensamento do filósofo Sartre, evidenciando a premissa de que o “homem caracteriza-se, sobretudo, pela capacidade de ultrapassar as situações, pelo que consegue fazer com que os outros fizeram dele” (p. 187). Além de referência para a educação formal, Nóvoa refere que estes princípios

deveriam ser abordados como transversais a quaisquer práticas educativas.

### **1.2.2 Educação não formal**

A partir da segunda metade do século XX, os processos educativos não formais passam a adquirir visibilidade, correspondendo “a um fenômeno que nasce do interior de um campo emergente de práticas educativas orientadas para públicos adultos” (Canário, 2006, p. 196). Assim, a “história da consolidação e difusão de um campo de práticas educativas não formais é indissociável da afirmação e desenvolvimento do campo da formação de adultos, no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial” (Canário, 2006, pp. 196 - 197).

De uma forma generalizada, a educação não formal pode ser identificada pela “aprendizagem de coisas que não são ensinadas”, não obedecendo aos requisitos do modelo escolar. Dessa forma, no campo das situações educativas, a face visível do iceberg é representada através da “parte que é abrangida pela educação formalizada, deliberada, baseada na assimetria de papéis, ocorrendo num tempo, num lugar e numa instituição próprias” (Canário, 2006, p. 196).

Ao referir algumas características da educação não-formal, Gohn (2006) reforça que “o grande educador é o ‘outro’, aquele com quem interagimos ou nos integramos” (p. 29); os espaços educativos são em locais informais, fora da escola, onde há processos interativos intencionais; ocorre em ambientes e situações interativos construídos coletivamente, com participação optativa (há intencionalidade na ação); os objetivos não são dados a priori, porém capacita os indivíduos a se tornarem cidadãos do mundo.

Com relação ao critério de intencionalidade, Libâneo (2010) entende que à educação não-formal relacionam-se as

atividades com caráter de intencionalidade, porém com baixo grau de estruturação e sistematização, implicando certamente relações pedagógicas, mas não formalizadas: (...) Na escola são práticas não-formais as atividades extra-escolares que proveem conhecimentos complementares, em conexão com a educação formal (feiras, visitas, etc.) (p.89).

Rodrigues (2011) caracteriza a educação não-formal como um “processo que resulta em aprendizagens de conteúdos considerados valiosos, através do desenvolvimento de atividades (de ensino e ou autoaprendizagem), que não estão vinculadas ao Currículo e programas oficiais, nem

visam, necessariamente, uma qualificação ou graduação” (p.59).

Nessa perspectiva, o processo de educação não-formal é entendido por Coombs, Prosser e Ahmed (citados em Costa, 2014) como “qualquer atividades educacionais organizadas e sistematizadas que ocorram fora do sistema formal estabelecido, ainda que operem em consonância ou de maneira complementar ao último”. Para os autores, estas atividades apresentam objetivos de aprendizado bem delineados, sendo pensadas e estruturadas para dar conta de atender a um grupo específico. Sendo assim, a educação não-formal abarcaria “componentes educacionais de programas projetados para atenderem a metas de desenvolvimento amplas, bem como a objetivos mais acadêmicos” (p. 439).

Um menor grau de sistematização e de burocratização é apresentado na educação não-formal. A esse respeito, Canário (2006) aponta que os processos educativos não formais são “marcados pela flexibilidade de horários, programas e locais, em regra de caráter voluntário, sem preocupações de certificação e pensados «à medida» de públicos e situações singulares” (p. 197). Nesta perspectiva, a educação não-formal encontra-se associada a uma multiplicidade de contextos e relações muito amplas.

A educação não formal é mais difusa, menos hierárquica e menos burocrática. Os programas de educação não formal não precisam necessariamente seguir um sistema sequencial e hierárquico de “progressão”. Podem ter duração variável, e podem, ou não, conceder certificados de aprendizagem (Gadotti, 2005, p. 2).

Para se fazer valer como um processo de educação não-formal, é necessário que ocorra por um período curto, atuando também com o “objetivo de promover transformações concretas em grupos-alvo de características específicas e diferenciadas sob alguma ótica” (Costa, 2014, p. 439).

A educação não-formal também é apontada por Gohn (2010) como complementar à educação formal escolar, através de programações específicas que articulam a escola e as comunidades educativas. “Entendemos a educação não - formal como aquela voltada para o ser humano como um todo, cidadão do mundo, homens e mulheres. Em hipótese NENHUMA ela substitui ou compete com a Educação Formal, escolar” (p. 39). Dessa forma, alguns dos objetivos da educação não-formal estão próximos aos da educação formal, a citar a formação de um cidadão pleno.

### **1.2.3 Educação informal**

Uma aprendizagem informal, espontânea, faz parte do dia-a-dia das pessoas, e as acompanha no seu processo de desenvolvimento desde o início. Os pesquisadores destacam ser a educação informal responsável por grande parte do que uma pessoa constrói no seu percurso de vida. “Ela constitui a maior fatia da aprendizagem total, durante a vida de uma pessoa, mesmo para aquelas que são altamente escolarizadas” (Canário, 2006, p. 201).

Por se tratar de um processo em que o indivíduo adquire habilidades, conhecimentos, atitudes e valores ao longo de sua vida, existe uma relação direta com os estímulos e inibições recebidos na experiência cotidiana, conforme referem Coombs, Prosser e Ahmed, pioneiros em categorizar a educação em modalidades, na década de 70. Para os estudiosos, o acesso a recursos e as influências do ambiente no qual a pessoa está inserida são fatores que exercem influência sobre a educação informal.

Nesta modalidade educativa, Canário (2006) coloca as situações que acontecem em um nível informal, não conscientes ou intencionais, sem necessidade de serem estruturadas, porém que se caracterizam como situações potencialmente educativas. Para o autor, até um passado recente a educação informal era tida como a face não visível do iceberg educativo, sendo a face visível a que corresponde ao universo escolar. Os seus efeitos educativos são entendidos como “co-produtos de uma ação que não é a priori, concebida como prosseguindo finalidades educativas” (Canário, 2006, p. 201).

Algumas características da educação informal são levantadas por Gohn (2006): são diversos os educadores, entre eles a família, os pais, os amigos, os colegas de escola, entre muitos outros; os espaços educativos são demarcados por referências de localidade, nacionalidade, sexo, religião, etnias, entre outros; opera em ambientes espontâneos, sendo as relações sociais desenvolvidas conforme gostos e preferências; trata do processo de socialização dos indivíduos.

Assim, na educação informal não há intencionalidade, ou seja, as atividades ou processos desenvolvidos não apresentam intenção de produzir aprendizagem, não há ensino. Conforme Rodrigues (2011), esta situação, de maneira não institucionalizada, pode proporcionar a aprendizagem de conteúdos valiosos.

O fato desse processo educativo não incidir sobre o indivíduo de maneira intencional não significa que ele não tenha consequências efetivas na formação da personalidade, valores e hábitos do mesmo, mas antes que estas consequências são mais dificilmente percebidas como

tais (Costa, 2014, p. 440).

Libâneo (2010) entende o termo 'informal' como adequado para indicar a modalidade de educação que envolve tudo o que está relacionado ao ambiente e às questões políticas e socioculturais que impregnam a vida individual e grupal. Para o autor, estes fatores “afetam e influenciam a educação das pessoas de modo necessário e inevitável, porém não atuam deliberadamente, metodicamente, pois não há objetivos estabelecidos conscientemente” (p. 90).

No que se refere à consciência do aprendiz, esta é considerada por Livingstone (1999) como um ponto de grande valia na aprendizagem informal. Para o autor, a aprendizagem informal distingue-se da socialização, em geral, e de outras formas de aprendizagens tácitas pela identificação consciente, por parte do sujeito, da atividade como aprendizado significativo.

As ações informais de aprendizagem não são planejadas. Dessa forma, no contexto das organizações de trabalho, por consequência não geram custos onerosos quando comparadas às ações formais de treinamento e desenvolvimento. Assim, conforme Coelho Jr e Mourão (2011)

as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas, seja, por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, seja acessando os manuais e documentos da organização, disponíveis na intranet, em sites da internet (autoaprendizagem) ou mesmo por observação, entre outras possibilidades (p. 229).

Ainda, relacionando ao contexto de trabalho, Abbad et al. (2013) referem que

a aprendizagem informal ou espontânea é a que ocorre por iniciativa das pessoas, por meio de observação de colegas, imitação, tentativa e erro, reflexão sobre o que funcionou ou não em diversas situações, pedido de auxílio a outros, busca de ajuda em materiais escritos e conversas informais no ambiente de trabalho (p. 503).

Vale destacar que a educação informal não é considerada “uma panaceia, uma solução para todas as lacunas formativas dos indivíduos” (Cavaco, 2002, p. 32), pois também se reconhecem as suas limitações. Por seu turno, “a educação informal quando se apresenta como a única via de acesso ao

saber, limita as possibilidades de educação às ofertas existentes no meio” (Cavaco, 2002, p. 30).

Desta forma, compreende-se que o processo de educação do adulto “não pertence a ninguém senão a ele próprio” (Dominicé, 1985, p. 138), ou melhor, “ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo” (Freire, 1987, p. 39).

Aspecto bastante interessante desta modalidade educativa é apontado por Cavaco (2001), quando se refere à liberdade de ação que o sujeito possui, sendo responsável também pela elaboração do seu projeto pessoal e pela gestão da sua formação. Sendo assim, a experiência pessoal do sujeito possibilita o processo de aprendizagem.

#### **1.2.4 O convergir dos conceitos**

“O principal objetivo da educação é criar pessoas  
capazes de fazer coisas novas  
e não simplesmente repetir o que as  
outras gerações fizeram.”  
(Jean Piaget)

Mesmo surgindo alguns pontos de diferenciação entre os autores apresentados neste capítulo, é possível observar uma quantidade significativa de pontos em comum no que se refere à reflexão que estabelecem sobre o tema, bem como uma relação de continuidade entre as modalidades estudadas. O foco principal dos pesquisadores encontra-se na investigação dos processos educacionais estabelecidos externamente às instituições de ensino.

Assim, vale reforçar a inexistência de um posicionamento antagônico dos tipos de aprendizagem. Muito pelo contrário, elas devem ser compreendidas como processos articulados que contribuem para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Antonello, 2005). Partindo-se para um processo ideal, é desejável que as três modalidades educativas possam se articular de forma produtiva.

Nessa perspectiva, os autores pesquisados são unânimes em apontar a inexistência de uma fronteira clara entre as modalidades de educação, proporcionando uma transdisciplinaridade. Defendem uma influência mútua, atuando não como entidades distintas, mas sim enfatizando algum processo educacional em específico. Morin retrata muito bem esta perspectiva ao afirmar que



uma educação de futuro terá de ser obrigatoriamente de cariz integral. É pois fundamental que na formação dos indivíduos as obrigatórias especializações inerentes ao seu percurso profissional sejam feitas num contexto de integração dos saberes. Para tal é necessário aprofundar a visão transdisciplinar da educação (Morin, 2000, p. 37).

É possível perceber uma consonância entre os autores sobre a importância de se estabelecer uma relação entre as modalidades de educação em todos os processos e locais de aprendizagem, e não ser somente dentro da escola. Sobre esta questão, Rodrigues (2011) afirma que uma boa contribuição para tornar o processo de aprendizagem mais atraente reside em “combinar os estudos, o trabalho e as atividades de tempos livres com experiências de aprendizagem em contextos de educação informal, não-formal e formal” (p. 61).

Outra convergência reside no fato de os autores perceberem um aumento constante no grau de sistematização e burocratização dos processos de educação. Conforme Cavaco (2001, p. 64), “quando se defende uma perspectiva global de educação, acredita-se que as três modalidades educativas, cada uma de seu modo, apresentam contributos importantes e que se tornam complementares”. Nesta perspectiva, é possível reforçar esta visão harmônica, visto que “a educação formal pode alargar o campo educativo potencial, o que coloca em evidência, desde logo, uma complementaridade fundamental entre (...) as modalidades educativas” (Cavaco, 2002, p. 30).

Seguindo a linha de complementaridade, Rodrigues (2011) aborda que tanto a educação formal como a educação não-formal e a educação informal são reconhecidas pela Comissão Europeia como igualmente essenciais para que os indivíduos desenvolvam as competências-chave que necessitam atualmente, independente de qual perspectiva estejam inseridos, seja esta pessoal, social, cívica ou profissional.

Trilla-Bernet (1998) refere a presença de um propósito de exaustividade na classificação tripartida, algo semelhante a dizer que a globalidade do universo da educação deve estar compreendida na soma do educativamente formal, não formal e informal. Expressando-se de outra maneira, refere que “qualquer processo que se inclua no universo educativo deve poder incluir-se, por sua vez, em alguma das três classes de educação citadas” (p.23).

Assim, entre estas classificações e outras que poderiam ser abordadas, é possível perceber semelhanças e divergências, tanto com relação à terminologia quanto ao conteúdo das práticas de educação de adultos. Porém, mostra-se de extrema importância a aceitação da complementaridade das modalidades educativas na atual complexidade da sociedade em que vivemos visto que, em uma perspectiva global, nenhuma modalidade consegue, por si só, responder às necessidades formativas

dos indivíduos. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional dos trabalhadores apresenta-se como fruto de um processo articulado entre os tipos de educação. Para dar continuidade ao trabalho, no capítulo subsequente será abordada a formação profissional, a qual será explorada na sua totalidade, recorrendo ao contributo de diversos autores.

### **1.3 Desenvolvimento profissional no contexto de trabalho**

“O trabalho não é apenas uma pena, um sacrifício, um gasto, uma desutilidade, mas é uma liberdade criadora através do qual o homem pode transformar o mundo, moldá-lo, domesticá-lo, torná-lo habitável, enquanto imprime a sua marca”  
(Méda, 2007)

#### **1.3.1 O conceito de desenvolvimento**

Um dos conceitos mais importantes e polêmicos das ciências sociais, o conceito de desenvolvimento possui uma fronteira muito tênue entre a teoria, a ideologia, a doutrina, a utopia, as práticas sociais, o senso comum. Pode ser encontrado com diferentes abordagens em ciências diversas, como as ciências econômicas, naturais, políticas, sociais, humanas. Desde o seu apontamento, há cerca de 70 anos, passou por ressignificações, em especial a partir da década de 70 (Amaro, 2003) e vem coincidindo com crescimento (Melo, 2012).

O conceito de desenvolvimento nasceu na biologia, tendo sido transposto posteriormente para a economia. Inicialmente, foi vinculado à “resolução dos chamados ‘problemas e vícios do subdesenvolvimento’, visando à evolução e ao processo de independência da maioria das colônias europeias, nos pós Segunda Guerra Mundial” (Amaro, 2003, p. 5). Foi utilizado pelo presidente norte-americano Harry Truman, em seu discurso de posse em janeiro de 1949, com o objetivo de anunciar uma nova era para o mundo; prometeu a todas as pessoas e a todas as nações a possibilidade de alcançar o nível de vida dos Estados Unidos da América.

A priori, o conceito de desenvolvimento designa “uma sucessão de acontecimentos pelos quais um organismo chega à maturidade e, mais amplamente, um processo evolutivo de crescimento, expansão, progresso e florescimento” (Paquay et al., 2012, p. 15). No dicionário de língua portuguesa Priberam, o conceito de desenvolvimento refere-se ao ato ou efeito de desenvolver, estando relacionado a aumento, progresso, ampliação, incremento, propagação de algo.

“A noção de desenvolvimento é marcada por um etnocentrismo que conduziu a impor à escala planetária uma maneira de ‘ver’, de ‘ler’ e de ‘explicar’ o mundo que é característica da

chamada civilização ocidental” (Canário, 2012, p. 36). Assim, a hoje chamada ‘mundialização’ representa “a ‘ocidentalização’ do planeta com base no que podemos designar por ‘ideologia desenvolvimentista’. Os referentes principais do ‘desenvolvimentismo’ são os ideais da Razão e do Progresso” (Canário, 2012, p. 36).

A associação estabelecida entre os conceitos de desenvolvimento e de crescimento econômico, por vezes tidos como sinônimos, gerou uma promiscuidade dos dois termos, que se alargou também ao conceito de industrialização. Isso porque, de acordo com Amaro (2003), o crescimento econômico, enquanto uma condição do desenvolvimento, surge historicamente nos países ditos desenvolvidos, e / ou em processos de industrialização. Assim, houve uma associação muito rápida da expressão ‘países industrializados’, utilizada como sinónimo de ‘países desenvolvidos’.

As crises de governabilidade e de produtividade da sociedade capitalista, aliadas ao primeiro choque petrolífero, no início dos anos 70, estabeleceu o fim de um ciclo marcado pelas ‘ilusões do progresso’. Assim, conforme Canário (2012), alguns dos efeitos perversos do desenvolvimento econômico tornaram-se evidentes, tanto nas desigualdades sociais quanto nos danos ao meio ambiente. Os limites ao crescimento, consequência do caráter finito dos recursos naturais, também ficou visível. Mesmo com a forte erosão sofrida, o desenvolvimento econômico, enquanto modelo e sistema, sobreviveu em boa parte favorecido por uma adjetivação do conceito, estimulando uma ilusão de que um outro tipo de desenvolvimento é possível. Adjetivos como ‘sustentável’, ‘alternativo’, ‘durável’ e ‘local’ reformularam a ideologia do desenvolvimento nas últimas décadas.

Considerando a crise que os conceitos tradicionais de desenvolvimento atravessaram na década de 70, Amaro (2003) também refere que foram inúmeras as designações que surgiram, na tentativa de renovação do conceito. Identifica seis novos conceitos (com alguma ordem cronológica): Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Local; Desenvolvimento Participativo; Desenvolvimento Humano; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Integrado.

Em seus estudos, Rist (citado em Mariano, 2015) explana quatro dimensões relacionadas com o desenvolvimento: direcionalidade – o desenvolvimento tem uma direção e um propósito, ultrapassa o conceito de crescimento pois tem presente a noção de melhoria, de aperfeiçoamento; continuidade – no sentido de alteração do aspecto, mas de manutenção da essência; cumulatividade – existe uma relação de precedência delineada e sequencial entre as diferentes fases do desenvolvimento, sendo que a fase seguinte é superior à anterior, a exemplo do que ocorre com os seres vivos, que se aperfeiçoam; e irreversibilidade – os estágios não se repetem no processo de desenvolvimento.

Assim, pode-se perceber uma estreita relação entre os conceitos de desenvolvimento e mudança. Contudo, na perspectiva de Lourenço (2010) não se pode estabelecer uma relação bilateral entre eles, pois o desenvolvimento determina a existência de uma mudança, porém o oposto poderá não ser verdadeiro.

### ***1.3.2 O novo contexto de trabalho, as competências e a empregabilidade***

Profundas transformações têm marcado o contexto do trabalho no século XXI, muito relacionadas a um aumento significativo na competitividade global. O trabalho desempenha um papel de grande relevância em nossas vidas, tendo em conta que vivemos em uma sociedade que nele se baseia. Conforme Méda (2007), o trabalho é um fato social, que fundamenta a ordem social e determina o lugar dos indivíduos na sociedade, visto ser meio de subsistência e ocupar uma parte essencial da vida das pessoas. Nesse sentido, Charlot (2004) apresenta uma informação relevante:

No fim do século 19 e no início do século 20, o trabalho era ainda pensado como força criativa, produtora de um mundo novo, aquele no qual a sociedade comunista tomaria o lugar da sociedade capitalista. Na mesma época, a educação era uma questão ideológica de grande importância pois ela era também pensada como produzindo o homem e a mulher de amanhã. Após a Primeira Guerra Mundial, e mais ainda após a Segunda, o trabalho é cada vez mais pensado como força de trabalho trocável e a educação como acesso ao mercado do trabalho (p. 16).

Seguindo uma ordem cronológica, a automatização passou a dominar os processos industriais e impôs às empresas, conforme Rigo (2019), a necessidade de tornarem-se mais competitivas, surgindo outras formas de organização do trabalho para atender às novas dinâmicas impostas pela globalização. Nesta perspectiva, o autor ressalta que os trabalhadores precisaram tornar-se multifuncionais, acarretando “mudanças na forma como as empresas olham para os trabalhadores, principalmente em relação às expectativas e às entregas exigidas” (p. 20).

Abordando esta diferenciação entre o que as indústrias buscavam nos modelos anteriores de trabalho e o que passaram a buscar na atualidade, Le Boterf (2003) apresenta um paralelo bastante pertinente ao estabelecer uma distinção entre o trabalhador – aquele dos tempos antigos (modelo taylorista/fordista), e o profissional – assim considerado o trabalhador dos dias de hoje: no passado era definido em função do trabalho e das tarefas a realizar; hoje é definido pela atividade de

“administrar”, sendo que desta forma deve estruturar o caminho a traçar e a seguir. Isto posto, ao profissional cabe a responsabilidade de administrar situações profissionais complexas, sendo necessária a habilidade de lidar com imprevistos, administrando os contratemplos que surgem ao realizar suas atividades diárias.

Distinção semelhante também é estabelecida por Perrenoud (2000), ao afirmar que cabe ao profissional ter a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para o enfrentamento de determinados tipos de situação específica. No entanto, nos modelos anteriores de organização do trabalho esta necessidade de mobilização não se mostrava como uma capacidade importante.

Logo, a busca das empresas por novas tecnologias e novas formas de estruturar o trabalho, no intuito de enfrentar um cenário complexo marcado por competitividade, incerteza e instabilidade, mostra-se como um fator determinante para provocar uma mudança no comportamento e nas atitudes dos profissionais. Conforme Rigo (2019), destes “passou a ser exigido um maior envolvimento a nível cognitivo, por serem vistos como seres pensantes capazes de executar tarefas complexas e multifuncionais” (p. 22).

Fica claro, pois, que com as alterações que a forma de valorização dos profissionais foi sofrendo ao longo do tempo, as organizações também passaram a assumir uma corresponsabilidade pela qualificação dos seus trabalhadores, buscando prepará-los para atuar neste contexto instável e flexível.

Na empresa, o vício da concepção tayloriana do trabalho foi considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo tempo, percebeu-se que há também um homem biológico; adaptou-se o homem biológico ao seu trabalho, e as condições de trabalho a este homem. Depois, quando se verificou que existe também um homem psicológico, frustrado pelas tarefas parcelares, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade. Estamos apenas no início deste processo (Morin, 2008, p. 132).

O modelo flexível de organização de trabalho implica, de acordo com Kovács (2006), no “desenvolvimento de sistemas com arquiteturas específicas e concebidos de acordo com a valorização das competências humanas (como recurso crítico) e com novos princípios organizacionais, tais como: autonomia (individual e de equipe), criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação” (p. 52).

Neste ponto, as indústrias passam a estruturar políticas e práticas de formação e capacitação dos profissionais, a fim de prepará-los para atuar de forma a garantir entregas de maior qualidade, e as empresas tornarem-se mais competitivas globalmente. Almeida e Alves (2012) apontam que a formação profissional passa a “contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de desenvolvimento ou mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual” (p. 710).

Assim, a subjetividade e o saber tácito do trabalhador passaram a ser valorizados a partir da flexibilização dos modos de trabalho e da integração dos processos produtivos. De acordo com Ramos (2001), a construção de saberes passou a incluir as experiências enfrentadas pelo sujeito, que podem advir da sua vida em geral, do seu meio de trabalho ou também de conhecimentos academicamente validados, sendo o trabalhador preparado através do desenvolvimento de conhecimentos de caráter global. Então, de acordo com a autora, surge a noção de competência num contexto de mudanças, sendo que “hoje mobiliza um conjunto de sujeitos sociais tanto com o propósito de compreender seu significado quanto para implementar ações que a tenham como base” (p. 20).

Por conseguinte, a noção de competência profissional, que emergiu diante do novo cenário, passa a traduzir modificações na concepção do trabalho e da atuação profissional, onde a ideia de competência profissional proporciona uma diferenciação entre os saberes, as habilidades e as atitudes dos trabalhadores frente ao mercado de trabalho cada vez mais competitivo. A partir de então, muitos foram os autores que propuseram noções, descrições, características, definições para o termo competência, que se apresenta como um conceito polissêmico.

Diante do referido quadro de mudanças, tanto na natureza quanto no processo de trabalho, Deluiz (2001) cita algumas características que passam a ser exigidas dos trabalhadores, como “capacidades de diagnóstico e de solução de problemas, e aptidões para tomar decisões, trabalhar em equipe, enfrentar situações em constantes mudanças e intervir no trabalho para melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços” (p.10).

Nessas condições, torna-se propício o entendimento da competência como uma forma de lidar com a imprevisibilidade dos processos, visto que “nenhuma lista de tarefas, ou mesmo nenhum retrato da complexidade de um processo de trabalho, traduz tudo o que pode acontecer no enfrentamento real do sujeito com a materialidade concreta do trabalho” (Ramos, 2001, p. 27). Se o trabalho fosse orientado somente por normas prescritas, “pouco precisaríamos pensar a respeito de conhecimentos, valores e mediações próprias da relação do homem com o mundo material e social” (p. 27).

Ao vislumbrar o conceito de competência relacionado ao contexto organizacional, Dutra (2017) aponta os *outputs*, ou os resultados esperados, e os *inputs*, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a concretização dos resultados. Por essa razão, o emprego das competências encontra-se diretamente relacionado à capacidade da pessoa gerar resultados, em conformidade com os objetivos estratégicos de sua organização. “Competência significa que as pessoas têm o conhecimento, as habilidades e os valores necessários para os trabalhos de hoje - e de amanhã” (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011, p. 94).

Ainda considerando o contexto do mundo do trabalho, Deluiz (2001) refere a competência profissional como “a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural” (p. 13). Já para Meirieu (s/d), o conceito de competência está relacionado à capacidade que o ser humano tem de agir de maneira relevante em uma determinada situação, buscando alcançar objetivos específicos.

As informações podem ser armazenadas, enquanto as competências não. Assim, segundo Canário (2013), competências não podem existir independentemente dos sujeitos e os contextos, pois são da ordem do saber mobilizar, não podendo ser dotadas de universalidade. “A competência realmente importa porque a incompetência leva a más decisões. Mas sem comprometimento, a competência perde o valor” (Ulrich et al., 2011, p. 94).

Frente a este contexto, as exigências relativas às qualificações dos trabalhadores aumentaram, conseqüentemente generalizando o enfoque nas competências profissionais. Fica, pois, claro que a competência não se restringe ao ter condições de fazer, mas sim de pensar, administrar, mobilizar, agir, sempre levando em consideração a situação específica em que o sujeito, ou o coletivo de sujeitos, se encontra – contextualização, bem como os imprevistos, o entorno da situação e o que envolve a tomada de decisão para a ação.

Posto isso, o mercado passou a ditar as regras, em consonância com González (2015), sendo necessário aos trabalhadores, para permanecerem atraentes e empregáveis, desenvolver ainda mais suas capacidades, ou direcioná-las de acordo com as exigências dos empregadores. Com isso, aumentou a responsabilidade do indivíduo por ingressar em um posto de trabalho, ou mesmo por manter-se empregado.

O termo empregabilidade foi utilizado pela primeira vez pelo economista e político britânico William Henry Beveridge, em 1909, com o intuito de definir trabalhadores física e mentalmente aptos. Segundo González (2015), desta forma foram diferenciados os indivíduos capazes e dispostos a trabalhar, independentemente de estarem trabalhando ou à procura de emprego, daqueles inaptos,

como os idosos e debilitados. Rapidamente a noção de empregabilidade ampliou-se para além da condição de “estar apto” a obter um emprego e iniciar um histórico profissional, passando a incluir também os esforços para mantê-lo e até mesmo conseguir um novo, caso o vínculo anterior seja finalizado.

O exercício até então realizado pelas empresas, de adaptabilidade frente a um mercado cada vez mais variado e incerto, passou também a ser exigido e imposto ao trabalhador, como condição para manter a sua empregabilidade. É fato que

um maior número de “qualidades”, muitas delas encaixadas na nova concepção de competência, passaram a ser exigidas dos trabalhadores, em nome da empregabilidade, por mais que a real condição de emprego continuasse sendo decorrente de um conjunto de fatores alheios ao indivíduo, como as políticas públicas e as variações do mercado (Rigo, 2019, p. 24).

Esta concepção de empregabilidade encontra-se relacionada ao conceito de empregabilidade interativa, que conforme Alves (2007) surgiu no Canadá e “embora mantenha a ênfase no indivíduo e nas suas capacidades, admite que a empregabilidade individual não pode ser dissociada dos modos de funcionamento do mercado de trabalho” (p. 62). Assim, a autora reforça a empregabilidade como um processo construído na interação “entre as estratégias e os recursos individuais, por um lado, as dinâmicas macroeconômicas e as estratégias empresariais, por outro” (p. 62). Ainda, na visão de Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005), as fontes tradicionais de vantagem competitiva na busca pela diferenciação estratégica não mais se revelam suficientes, fazendo com que a atenção passe a estar voltada aos indivíduos e suas competências.

Deste modo, a observação da configuração que as organizações adotaram, da forma como evoluíram e se prepararam para chegar aos dias atuais, possibilita a clara compreensão da necessidade de profissionais também mais desenvolvidos, com conhecimentos e habilidades para lidar com a tecnologia, e principalmente com atitudes diferenciadas, que os tornem aptos a resolver situações inesperadas, que não se encontram pré-definidas. Logo, os atuais contextos de trabalho exigem profissionais competentes, no sentido mais amplo da palavra.

### ***1.3.3 Desenvolvimento profissional***



As questões relacionadas à preparação para o trabalho vêm se destacando diante deste cenário em transformação, considerando as novas formas de organização do trabalho, as noções de competência e de empregabilidade. Mais especificamente no que se refere ao desenvolvimento profissional, visto este exercer influência direta na qualidade da mão de obra que atua no mercado de trabalho.

Nesta perspectiva, um fator diferencial tanto das organizações quanto dos seus profissionais projeta-se na forma como ambos se desenvolvem e como utilizam os aprendizados realizados. Profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e prosperidade das organizações.

Ao abordar o desenvolvimento profissional, Mariano (2015) refere como um fator de grande importância a vontade e o esforço individual para crescer dentro da profissão que foi escolhida. Posto isso, o empenho dos indivíduos torna-se fundamental para o desenvolvimento profissional, porém se faz necessário que este seja conjugado com outros fatores, como a formação contínua, o ambiente laboral, o apoio dos pares, da organização ou empresa, o reconhecimento por parte dos elementos da organização, entre outros. Estes contribuem, além do crescimento do profissional, para a melhora do seu desempenho, de forma a executar com maior eficiência as suas atividades diárias e com profissionalismo as suas funções. “A experiência do trabalho ou da função pode ser transformadora para os profissionais. Ela lhes oferece novas oportunidades, desafios e insights” (Ulrich et al., 2011, p. 129).

Ao defender a não linearidade da vida adulta, Riverin-Simard, Spain e Michaud (1997) referem a necessidade de preparação permanente. Enfatizam que o desenvolvimento profissional ocorre em um estado permanente de questionamentos ou instabilidades, que se tornam onipresentes, acompanhando um emaranhado de continuidades e rupturas. Assim, os autores observam uma instabilidade um tanto estruturada, sendo que no trabalho o adulto encontra-se mais num estado de desequilíbrio do que de estabilidade.

O processo de desenvolvimento profissional inclui, conforme Day (2001), as experiências de vida, programadas ou não, sendo que estas oferecem progressos diretos ou indiretos para a pessoa e para o grupo. Então, é através do processo de desenvolvimento que o profissional busca melhorar as características e competências que possui, além de ser estimulado para a aquisição de novas.

Partindo da construção de conhecimentos e de competências para a atuação profissional, o desenvolvimento profissional reflete-se no cotidiano, tanto na prática quanto nas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. Paquay et al. (2012) consideram que o desenvolvimento

profissional depende tanto das ações de aprendizagem formais como das informais, incluindo as transformações dos indivíduos e as competências coletivas desenvolvidas na equipe.

Dessa forma, “a melhor maneira de aprender é pela experiência. Aprendemos fazendo” (Ulrich et al., 2011, p. 127). Assim sendo,

o conceito de ‘desenvolvimento profissional’ remete, antes de tudo, a esse processo individual de aprendizagem de conhecimentos, habilidades, atitudes e de sua mobilização em forma de competências para enfrentar, de maneira eficaz, situações profissionais; trata-se, fundamentalmente, do processo do indivíduo que aprende pelo trabalho para o seu trabalho! (Paquay et al., 2012, p. 14).

Nas palavras de VandenBos (citado em Monteiro & Mourão, 2017), o desenvolvimento profissional corresponde, conceitualmente à “educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão” (p. 40), sendo normalmente oferecido pelas organizações aos seus profissionais através de cursos e diferentes oportunidades de capacitação e atualização profissional. “Para além dessas oportunidades formais de aprendizagem, o DP resulta também de processos de aprendizagem informal e por isso relaciona-se com competências e habilidades, sentimentos e ética em relação à profissão” (Monteiro & Mourão, 2017, p. 40).

Assim, desenvolvimento assume um sentido amplo no contexto organizacional. Para Barroso (1997), nas organizações, as modalidades de formação que favorecem a capacidade de os atores produzirem o seu próprio conhecimento são cada vez mais valorizadas quando se fala em formação contínua de adultos. Conforme Gondim, Souza, e Peixoto, referidos em Monteiro e Mourão (2017), os investimentos em Desenvolvimento Profissional por parte das organizações aumentaram nas últimas décadas, visto que as pessoas passam a ser consideradas um importante diferencial de competitividade no mercado. Dessa forma, “as ações de aprendizagem no trabalho, sejam elas de natureza formal (induzida), por meio dos programas de TD&E, ou informal (não sistematizada, espontânea, natural) passaram a ter importância estratégica para as organizações” (Coelho & Mourão, 2011, p. 226). Tanto as ações formais quanto as informais estão diretamente relacionadas ao aumento de expertise dos trabalhadores, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional (Paquay et al., 2012).

Neste sentido, atrair e manter profissionais comprometidos e competentes torna-se um desafio permanente das organizações, visto este ser o maior fator de diferenciação frente aos seus concorrentes. “Da mesma forma, com o surgimento do conceito de empregabilidade, no qual o próprio

trabalhador assume a responsabilidade por conseguir uma posição no mercado de trabalho, aumenta a preocupação das pessoas com o seu DP” (Monteiro & Mourão, 2017, p. 40).

Dessa forma, é possível perceber que o desenvolvimento profissional está fortemente relacionado às experiências pessoais, que proporcionam a criação de conhecimentos e refletem-se na qualificação profissional. De acordo com a sua Teoria da Aprendizagem Experiencial, amplamente difundida e respeitada, Kolb (1984) reforça a importância da aprendizagem pela experiência, estabelecendo forte relação com a aprendizagem derivada do cotidiano e da prática profissional. Ainda, o efetivo aprendizado ocorre através de quatro aprendizagens básicas: envolvimento integral em novas experiências (experiência concreta), reflexão sobre essas experiências, observando sob ângulos diversos (observação e reflexão), criação de conceitos e generalizações a partir da observação (conceituação abstrata) e uso das aprendizagens para decidir e resolver problemas (experimentação ativa). Assim, para o estudioso, não é na ação que o desenvolvimento se realiza, mas sim na reflexão que é realizada sobre a ação. Na mesma linha, Paquay et al. (2012) apontam que, em uma situação de confronto com problemas, a aprendizagem se realiza muito mais no momento da reflexão sobre a ação, como um *debriefing*, do que no momento da atividade propriamente dita.

Assim, de acordo com Pimentel (2007), “o profissional extrai de suas próprias experiências aprendizagens significativas para seu desenvolvimento, em níveis crescentes de diferenciação e integração de conhecimentos, habilidades e competências” (p. 166).

Todavia, é importante ressaltar que o desenvolvimento profissional não é o mesmo de aprendizagem no trabalho. Conforme Abbad et al (2013), é necessário que exista aprendizagem para que haja desenvolvimento profissional, sendo que para tanto precisam existir algumas condições internas - como motivação, atitude, cognição, valores e afetos do indivíduo - e também externas - como o suporte oferecido pela organização à aprendizagem. Desta forma, tanto os aspectos relacionados ao indivíduo, como o apoio e as oportunidades de capacitação fornecidas pelas organizações de trabalho estimulam o desenvolvimento profissional.

Nessa perspectiva, Paquay et al. (2012) apontam que “para adultos engajados no trabalho, o essencial do ‘desenvolvimento profissional’ consiste em ações de aprendizagem, isto é, transformações de estruturas cognitivas, afetivas, motrizes dos indivíduos a partir de suas experiências vividas em situações de trabalho” (p. 15). A aprendizagem resulta de escolhas pessoais, de acordo com Ulrich et al. (2011), e pode ocorrer através da criação de um programa personalizado de leituras, por meio da escuta através da participação em eventos e convenções, através de *benchmark* de melhores práticas, através da observação, sendo que “o aprendizado por meio da observação é contínuo para aqueles que são curiosos e buscam novas ideias”(p. 131).

Em sentido metafórico, Canário (2013) apresenta o conceito das organizações que aprendem, sendo que no processo de aprendizagem estas reforçam a sua capacidade autônoma de mudança. Nesta linha de raciocínio Paquay et al. (2012) apontam a “organização aprendiz”, que é assim reconhecida “quando os membros de seu pessoal aprendem individualmente e coletivamente por meio de ações e projetos realizados e, assim, conseguem enfrentar, em prazos curtos, os desafios com os quais essa organização se confronta” (p. 20). A este propósito, Ulrich et al. (2011) reforçam que o controle da aprendizagem pode se realizar tanto em níveis individuais quanto em organizacionais. “Para os indivíduos, a aprendizagem significa o abandono das antigas práticas e a adoção ou adaptação de novas” (p. 55) enquanto que na organização a aprendizagem aparece em forma de melhoria contínua / melhoria organizacional.

O processo de aprendizagem pode ser avaliado através das competências adquiridas, conforme Ramos (2001), colocando em evidência o quão capaz o sujeito é de “mobilizar e articular, com autonomia, postura crítica e ética, seus recursos subjetivos, bem como os atributos constituídos ao longo do processo de ensino-aprendizagem – conhecimentos, habilidades, qualidades pessoais e valores” (p. 25).

Diante disso, o desenvolvimento profissional mostra-se como consequência de um processo amplo de aprendizagem contínua, estando diretamente relacionado às atividades diárias do profissional. Para Monteiro e Mourão (2017), “o DP é considerado como a resultante de um conjunto de aprendizagens (formais e informais) relacionadas ao trabalho, levando em consideração aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos, que conduzem a avanços na carreira” (p.40). Abordagem semelhante é realizada por Paquay et al. (2012), que associam o amadurecimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, adquiridos ao longo da sua vida laboral, ao desenvolvimento profissional, sendo este resultado de ações formais e informais de aprendizagem no trabalho.

Importante ressaltar a existência de algumas sobreposições entre os termos desenvolvimento profissional e desenvolvimento de carreira. Nesse sentido, Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014) apontam que, apesar de alguma semelhança nos conceitos, o “desenvolvimento profissional refere-se especificamente ao processo de aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem o desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira” (p.74).

Ainda, reflexão interessante é apontada por Mariano (2015), quando alega ser possível perceber que o desenvolvimento profissional acarreta, além da realização profissional, também uma melhora da qualidade de vida, visto que o exercício da profissão escolhida, na maior parte das vezes, é a fonte de subsistência do indivíduo.

Portanto, tendo por base os apontamentos dos diversos autores estudados, é possível perceber que o desenvolvimento profissional resulta de um extenso conjunto de variáveis. Evidente também a relação direta com os aspectos individuais de cada pessoa, bem como às oportunidades de aprendizagem que são oferecidas pelas organizações, independente da modalidade de formação envolvida. Fato este corroborado por Bernardes (2008), ao referir que a formação exerce este fundamental e complementar papel: “contribuir, simultaneamente, para o incremento da aprendizagem individual e grupal” (p. 61).

## 2.OPÇÕES METODOLÓGICAS

“É claro que algumas partes são dolorosas, mas viajar – na sua própria essência – tem de evocar esperança. Desespero é o sofá; é indiferença e olhos vidrados e sem curiosidade. Acredito que os viajantes são essencialmente otimistas, ou então nunca iriam a lado nenhum;”  
(Theroux, 2009)

### 2.1 Questão de investigação e objetivos

No mundo atual, diante de um mercado de trabalho cada vez mais qualificado e competitivo no que se refere às exigências que são apresentadas aos profissionais, percebe-se uma busca contínua por desenvolvimento profissional, tendo em vista a necessidade constante de manterem-se atualizados, tanto nas competências técnicas quanto no quesito comportamental. Diante deste contexto, identifica-se uma necessidade crescente das organizações estarem alinhadas com as demandas emergentes, para tornarem-se ou manterem-se competitivas frente à globalização já estabelecida.

Para tanto, os profissionais precisam apresentar-se cada vez mais competentes, fazendo entregas de qualidade e assertivas, reforçando o seu potencial individual e consequentemente a capacidade e a competitividade da empresa. Neste sentido, Kovács (2006) refere que a atualização permanente de conhecimentos e o desenvolvimento de competências requeridas pelas transformações técnico-organizacionais demandam novos perfis profissionais, acarretando com isso uma mobilidade profissional, tanto na empresa em que atuam quanto no mercado de trabalho externo.

Frente a este cenário, mostra-se necessário a busca de uma formação continuada para o desenvolvimento profissional. Desta forma, os indivíduos estarão mais preparados para um mercado de trabalho que busca constantemente os melhores profissionais, bem como para os desafios que encontrarão neste caminho.

Este tema apresenta uma estreita relação com o meu atual contexto de trabalho, em que atuo identificando perfis profissionais. Através desta identificação, procuro oportunizar que tanto a empresa quanto o próprio profissional conheçam quais são seus potenciais (características que os destacam), e que consequentemente alavancam o seu desempenho e as suas entregas no trabalho, bem como identificar as suas necessidades de desenvolvimento. Com isso, objetiva-se que os indivíduos se tornem profissionais conscientes das suas capacidades e consequentemente melhor

preparados para enfrentar os desafios diários da vida laboral.

Desta forma, já no ingresso no mestrado existia um desejo em pesquisar sobre as questões relacionadas à formação e ao desenvolvimento profissional, sendo que este interesse foi se estruturando no decorrer do curso, no contato com professores, com diversos autores e as respectivas teorias relacionadas.

Diante deste interesse, e do afinilamento que foi sendo realizado juntamente com minha orientadora, buscou-se formular a questão de partida, que foi desenvolvida com base em muita reflexão, tomando-se o cuidado para a mesma ser clara e objetiva. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), com a pergunta de partida “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação” (p. 44). Ainda, os autores referem algumas características fundamentais para esta pergunta: qualidades de clareza (precisa, concisa e unívoca), qualidades de exequibilidade (ser realista) e qualidades de pertinência (ser uma pergunta verdadeira, ter uma intenção compreensiva ou explicativa).

Logo, foi da crescente atenção atribuída à formação dos profissionais nas organizações, em consonância com uma busca contínua por desenvolvimento pessoal, que surgiu a pergunta de partida: *Que modalidades de formação buscam os profissionais para o seu desenvolvimento profissional?*

Com esta pergunta, que retrata um profundo interesse de pesquisa, o objetivo geral que norteou o estudo empírico foi o de identificar quais as modalidades de formação são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional. Como consequência, a especificação do questionamento proporcionou a reflexão sobre um conjunto de objetivos capazes de guiar a investigação de forma lógica, revelando a especificidade e a interligação das problemáticas centrais. Assim, emergiram objetivos específicos que contribuiriam para a operacionalização da investigação e para o alcance deste grande objetivo:

- conhecer o perfil profissiográfico dos entrevistados;
- mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;
- compreender as razões das suas escolhas;
- analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional;
- discutir a importância do plano de desenvolvimento profissional na procura de formação.

O objetivo é, pois, o de fazer uma análise crítica às práticas que os profissionais escolhem, e

assim poder contribuir para uma discussão acerca das modalidades de formação na busca por desenvolvimento no contexto organizacional.

## **2.2 Abordagem metodológica: um estudo qualitativo**

No sentido de responder à questão de partida, e consequentemente de “compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.19) optou-se por uma metodologia qualitativa que, de acordo com os autores, mostra-se a mais adequada ao estudo de fenômenos sociais.

Sendo esta dissertação baseada na valorização da busca de formação para o desenvolvimento profissional, a utilização da metodologia qualitativa mostrou-se eficaz no levantamento das percepções dos profissionais sobre este tema. De acordo com Hill & Hill (2009), as ciências naturais e sociais “têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas” (p. 19). Os autores definem a investigação empírica como aquela “em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (p. 19).

A expressão investigação qualitativa é utilizada de forma genérica por Bogdan e Biklen (1994), agrupando diversas estratégias que partilham determinadas características. Para os autores,

os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico... Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação... recolhem normalmente os dados em função de um contato aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais (p. 16).

A investigação qualitativa possui 5 características, conforme abordagem de Bogdan e Biklen (1994): a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; é descritiva; os investigadores interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; os investigadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva; o significado é de importância vital. Assim, com base nestas informações, justifica-se o presente estudo tratar-se de uma investigação qualitativa em educação.

No caso deste estudo, a abordagem qualitativa permitiu o conhecimento de uma pluralidade



de fatores, momentos, atores, contextos, e perspectivas formadoras de cada participante, conforme a análise individualizada sobre as experiências vivenciadas. Foram pontos de atenção o pragmatismo e a preocupação com a eficácia do trabalho de pesquisa, aspectos que conforme Afonso (2005) devem se encontrar sempre presentes em uma investigação.

Com relação à amostra, corroborando com a afirmação de Guerra (2006) de que esta “não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar” (p. 43), é formada por 9 coordenadores que integram o quadro de lideranças da empresa Alfa, e que passaram por um processo de levantamento de perfil individual.

No que se refere ao tipo de abordagem qualitativa, considerando o foco da pesquisa, trata-se de uma amostra por homogeneização, na qual Guerra (2006) reforça a busca por se estudar um grupo homogêneo.

### **2.3 Técnica de recolha de dados - Entrevistas semiestruturadas**

A recolha / produção de dados apresenta-se como um procedimento lógico da investigação empírica, sendo que compete ao investigador selecionar técnicas de recolha e tratamento de dados adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados. Esta é uma fase decisiva do trabalho empírico, conforme Afonso (2005):

É o período em que o investigador operacionaliza o dispositivo de pesquisa previamente definido, adaptando-o às circunstâncias específicas, às vicissitudes e aos percalços da gestão quotidiana do trabalho de campo, reformulando procedimentos e (ou) ativando planos de contingência, quando necessário (p. 60).

Uma das preocupações na seleção da técnica de recolha era conseguir produzir dados que dessem conta da riqueza das experiências dos profissionais investigados. Para tanto, seria necessário que o entrevistador lançasse mão de questões orientadoras, no intuito de nortear o discurso dos profissionais participantes. Isso pois trata-se de um tema bastante abrangente, que possibilita ao participante focos distintos de acordo com as suas crenças e valores. Em contrapartida, não era objetivo produzir respostas diretas, apenas afirmativas ou negativas. Esta preocupação vai ao encontro da abordagem de Guerra (2006), que entende que os sujeitos assumem “o estatuto de informadores privilegiados, uma postura muito diferente da dos entrevistados nos métodos de pesquisa mais

cartesianos, que são reduzidos à informadores objetivos” (p. 18).

Considerando-se este cenário, optou-se por realizar a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, buscando através delas esclarecer as questões referentes aos objetivos estabelecidos, e principalmente a questão norteadora do estudo. Recorreu-se a esta técnica por mostrar-se adequada aos propósitos dos objetivos do estudo, permitindo a recolha de dados sobre a forma como os participantes interpretam os aspectos em questão.

A entrevista semiestruturada ou semidiretiva proporciona a certeza de poder-se comparar os dados obtidos entre vários sujeitos, conforme Bogdan e Biklen (1994), além de ser uma forma de recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. Assim sendo, a escolha veio ao encontro da necessidade de se obter informações que somente seriam possíveis por meio da escuta do discurso dos participantes.

### ***2.3.1 Procedimento de recolha de dados - Guião de entrevista***

Na estruturação das entrevistas semidiretivas foi realizado um planeamento prévio, que Amado (2013) refere como uma espécie de guião, “onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (p. 208).

Para além de poder alterar a ordem, o investigador pode ainda introduzir novas questões no decorrer da entrevista, solicitando esclarecimentos ou informação adicional, não tendo, por isso, que respeitar a sequência de perguntas de um guião rígido (Guerra, 2006). Este fato esteve presente na realização deste estudo, visto que em alguns momentos precisei intervir, fazendo novas perguntas para compreender melhor a resposta que o participante estava dando, ou ainda retomando o foco da questão, em momentos que o participante desviava um pouco este foco. Um exemplo bem ilustrativo refere-se à questão “O que te fez priorizar estas ações e não outras?”, que foi realizada para apenas 5 participantes, visto eu perceber que os outros 4 já haviam referido informações que respondiam a esta pergunta em momento anterior da entrevista.

Ao abordar uma estrutura típica de um guião, Afonso (2005) reforça o carácter matricial do mesmo, sendo a entrevista organizada por objetivos, a cada um correspondendo uma ou mais questões, e a cada questão vários itens ou tópicos. A estrutura dos blocos temáticos pode ser observada na tabela 2, sendo que o guião de entrevista completo se encontra no anexo A.

Tabela 2

**Guião da entrevista / Blocos temáticos**

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos
<b>A - Legitimação da entrevista</b>	Apresentação do entrevistador e do trabalho.
	Explicitar o tema da pesquisa e os objetivos da entrevista.
	Pedir autorização para gravar a entrevista.
<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	Conhecer brevemente o entrevistado e sua trajetória profissional.
<b>C - Formação e Desenvolvimento Profissional</b>	Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional
<b>E – Plano de Desenvolvimento Profissional - PDP</b>	Entender juntamente com o entrevistado como foi realizado o PDP.
<b>D - Ações de formação</b>	Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos.
	Levantar quais foram as ações de desenvolvimento realizadas.
	Compreender as razões das suas escolhas.
<b>F - Conclusão da entrevista</b>	Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar, ou se quer acrescentar alguma informação.
	Agradecer a disponibilidade.

Assim, no guião do presente trabalho foram estruturados 6 blocos temáticos. O primeiro bloco foi utilizado para apresentação do estudo do qual os entrevistados estariam participando. Do segundo ao sexto bloco foi estruturada a entrevista propriamente dita, cada um contendo entre uma e quatro questões, totalizando 11 questões. Nesta perspectiva, Guerra (2006) aponta que o caráter mais importante na construção do guião “é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista comporta”, sugerindo que em uma primeira fase “o guião seja construído em função dos objetivos que decorrem da problematização” (p. 53).

## 2.4 - Técnica de análise de dados - Análise de conteúdo

A análise e interpretação de informações qualitativas é, de acordo com Afonso (2005), um processo “ambíguo, moroso, reflexivo, que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento” (p. 118). O autor reforça que a sua formatação é construída e consolidada conforme os dados vão sendo organizados e trabalhados em seu processo analítico e interpretativo.

Para o tratamento dos dados deste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que conforme Robert e Bouillaguet (citados em Amado, 2013) é definida como uma “técnica que possibilita o exame metódico, sistemático, objetivo e, em determinadas ocasiões, quantitativo, do conteúdo de

certos textos, com vista a classificar e a interpretar os seus elementos constitutivos e que não são totalmente acessíveis à leitura imediata” (p. 305). Bardin (2016) caracteriza a análise de conteúdo como um

“conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 44).

Assim, ao definir como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, o autor reforça não se tratar simplesmente de um instrumento, mas sim de um “leque de apetrechos”. Seguindo nesta linha de entendimento, Amado (2013) indica tratar-se de uma técnica flexível, que aposta na possibilidade de fazer inferências interpretativas a partir dos conteúdos expressos, desmembrados em categorias, buscando a explicação e compreensão destes conteúdos. Guerra (2006) reforça o pressuposto de tratar-se de uma técnica, e não de um método, que possui uma “dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações face a um objeto de estudo” (p. 62).

Conforme Bardin (2016), “o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (p. 48).

#### **2.4.1 Procedimento da análise de conteúdo**

A forma de condução da análise de conteúdo apresenta-se de maneira diversa entre os estudiosos do tema. Ao analisar alguns procedimentos descritos pelos autores pesquisados, entendeu-se como mais aderente ao estudo em questão o processo simplificado apresentado por Guerra (2006), que tem por base as propostas de Poirier e Valladon. Neste, a autora aponta que a “análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” (p. 69). Para a análise das entrevistas realizadas, seguiram-se os passos que serão descritos na sequência.

##### Transcrição

De acordo com Bardin (2016), “entrevistas semidiretivas (...) devem ser registradas e

integralmente transcritas”, visto que “a subjetividade está muito presente” (p. 93). Assim, as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo totalmente fiéis ao que foi dito pelos entrevistados, e constam no Anexo B.

#### Leitura das entrevistas

Guerra (2006) reforça a importância desta etapa, sugerindo utilizar cores diferentes para destacar frases e fazer anotações. Foi realizada uma leitura cuidadosa de cada entrevista, utilizando-se formas de destacar no texto os fatos apresentados, algumas frases ilustrativas que seriam possivelmente aproveitadas na redação do texto, os temas inesperados e as surpresas do discurso.

#### Construção das sinopses das entrevistas

De acordo com Guerra (2006), “as sinopses são sínteses dos discursos que contém a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados” (p. 73). Entre os diversos objetivos de realização da sinopse, o que moveu a sua utilização neste estudo foi a condição de estabelecer uma comparação longitudinal das entrevistas, permitindo o conhecimento da totalidade do discurso, mas também das suas diversas componentes.

A sinopse foi estruturada em grelhas, seguindo cada uma um tópico para a análise de conteúdo. Neste momento passaram a ser utilizados codinomes, tanto para os participantes quanto para as empresas (a que os entrevistados trabalham atualmente e as que já trabalharam e foram mencionadas nas entrevistas). Os codinomes dos entrevistados foram atribuídos sobre o critério de ordem alfabética destes codinomes, de acordo com a cronologia de realização das entrevistas. O codinome das empresas foi aleatório, conforme foram surgindo nas falas, utilizando-se o alfabeto fonético da OTAN como guia. Ainda, foram atribuídos codinomes aleatórios a outros profissionais da empresa, eventualmente citados nas entrevistas.

#### Análise de conteúdo propriamente dita

Após a realização das etapas descritas, chegou-se à análise de conteúdo propriamente dita, que conforme Bardin (2016) “é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (p.32).

Nesta etapa, foi bastante perceptível uma dificuldade apontada por Bardin (2016), que refere a existência de um *paradoxo*. Diante de um conjunto “x” de entrevistas, o analista tem por objetivo inferir algo acerca de “uma realidade representativa de uma população de indivíduos ou de um grupo

social” (p. 94). Porém ele encontra-se diante de “*peessoas* em sua unicidade”. Assim, o autor questiona “Como preservar a equação particular do indivíduo, enquanto se faz a síntese da totalidade dos dados verbais proveniente da amostra das pessoas interrogadas?” (p. 94).

Preocupação constante deste estudo foi a preservação da essência das falas dos entrevistados, através do recorte de trechos importantes para o atingimento dos objetivos, mesmo que naquele momento a fala estivesse remetendo não diretamente à questão que o entrevistado estava respondendo. Esse recorte foi direcionado para a síntese, de forma a não se perder nenhum apontamento importante para o desfecho do estudo. Assim, esta etapa, somada às demais, mostra os resultados do estudo realizado.

## 2.5 Questões de ordem ética

Este item do presente trabalho refere-se ao fato de que a investigação em educação deve ser norteadada por princípios éticos, tanto no que se relaciona aos investigadores, quanto aos participantes e à sociedade em geral. Desta forma, torna-se importante um breve relato dos procedimentos adotados para a viabilização deste estudo. A autorização para a sua realização foi expedida pela Comissão de Ética do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, conforme consta no Anexo C.

Os participantes foram inicialmente contatados por e-mail, através do qual tiveram conhecimento da realização da pesquisa e foram convidados a participar da mesma. Neste primeiro contato, receberam informações sobre os objetivos do estudo e da entrevista, o tempo estimado de duração da entrevista, bem como a garantia do anonimato e de que os dados recolhidos seriam utilizados para fins exclusivamente acadêmicos.

Após o consentimento de participação, as entrevistas foram agendadas por e-mail, diretamente com cada participante. Cinco entrevistas foram realizadas presencialmente, nas dependências da empresa Alfa, e as outras quatro de forma virtual.

No momento da realização das entrevistas seguiu-se um protocolo, contido na introdução descrita no guião da entrevista: breve apresentação do apresentador, contextualização quanto ao Mestrado em Educação, especialidade em Formação de Adultos e a manifestação de que a entrevista forneceria insumos para a dissertação de conclusão do referido mestrado. Também foi solicitada a autorização para a gravação da entrevista, para posterior transcrição, sem omissão de trechos, além da assinatura do Termo de Consentimento Informado, conforme Anexo D.

Com base neste procedimento adotado, respeitou-se a proteção dos participantes, garantindo que a utilização dos dados estivesse situada exclusivamente no âmbito da investigação. A proteção dos dados foi garantida, sendo tratados somente pela investigadora e garantindo-se que serão destruídos após 3 anos do término da pesquisa.

### 3 - DIMENSÃO SITUACIONAL - O PANO DE FUNDO

“Todo o conhecimento opera por seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos: separa (distingue ou desune) e une (associa, identifica); hierarquiza (o principal, o secundário) e centraliza (em função de um núcleo de noções mestras). Estas operações, que utilizam a lógica, são de fato comandadas por princípios “supralógicos” de organização do pensamento ou paradigmas, princípios ocultos que governam a nossa visão das coisas e do mundo sem que disso tenhamos consciência.”  
(Edgar Morin)

#### 3.1 Caracterização breve dos participantes

Os nove participantes do estudo ocupam cargo de gestão em uma empresa na cidade de Caxias do Sul – Brasil. Sete deles são coordenadores, cargo que corresponde à primeira linha de liderança técnica, de pessoas e de equipes na organização que possui aproximadamente 200 funcionários. Os outros dois participantes são gerentes desta mesma empresa, sendo que neste cargo são responsáveis pela gestão de alguns dos coordenadores que participaram do estudo.

A tabela a seguir apresenta uma breve caracterização dos sujeitos.

Tabela 3  
Caracterização dos sujeitos

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Formação acadêmica	Cargo	Entrevista
Augusto	33 anos	1 ano e 11 meses	Graduação Completa	Coordenador	Presencial
Bruna	47 anos	2 anos e 8 meses	Pós-graduação completa	Coordenador	Presencial
Diego	32 anos	1 ano e 8 meses	Pós-graduação completa	Coordenador	Presencial
Eduardo	36 anos	2 anos e 4 meses	Pós-graduação completa	Coordenador	Presencial
Gabriela	43 anos	6 meses	Graduação completa	Coordenador	Presencial
João	31 anos	3 anos e 1 mês	Pós-graduação completa	Gerente	On-line
Manuel	48 anos	25 anos	Graduação completa	Coordenador	On-line
Paulo	50 anos	2 anos e 6 meses	Graduação completa	Coordenador	On-line
Ricardo	43 anos	3 anos e 11 meses	Pós-graduação completa	Gerente	On-line

Previamente à realização da pesquisa, os participantes realizaram um mapeamento de perfil individual profissional, e a partir deste puderam identificar seus potenciais / características que os destacam, e que consequentemente alavancam o seu desempenho profissional, bem como identificar as suas necessidades de desenvolvimento, para evoluírem enquanto profissionais, e consequentemente como pessoas. Este mapeamento foi contratado pela empresa em que trabalham, não sendo parte integrante do presente estudo.



Neste processo de levantamento de perfil profissional foram realizadas as seguintes etapas:

a) aplicação do MEP – Mapa de Estratégia Profissional: ferramenta de *assessment* que permite o mapeamento da estratégia adotada pelo profissional e sua comparação com perfis definidos pela empresa ou com mercado atual de trabalho. Assim, com base nas respostas fornecidas pelo avaliado, gera-se um relatório de fácil entendimento para que o profissional possa entender o seu perfil, assim como a empresa, e juntos possam traçar ações para o seu desenvolvimento profissional;

b) realização de uma entrevista por competências: permite que as competências sejam avaliadas junto ao profissional, de forma a identificar quais delas o mesmo aplica no seu dia-a-dia de trabalho, e quais as que precisa desenvolver para passar a aplicar;

c) devolutiva individual: realizada após o fechamento das duas etapas acima detalhadas; são apresentados os resultados do processo e realizada uma construção do perfil juntamente com o profissional. Este é o momento do *feedback*, em que ocorre sensibilização para que a avaliação seja entendida como um processo fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. A importância da avaliação está justamente em fazer perceber, junto do profissional, quais são as suas qualidades, capacidades, deficiências e limitações, contribuindo não apenas para a melhoria das suas qualificações atuais, mas também nas que podem interferir na construção de uma carreira de sucesso;

d) devolutiva com a gestão imediata do avaliado: etapa que tem como base as competências avaliadas durante todo o processo, e a construção realizada com o profissional acerca do seu perfil. Esta etapa tem por objetivo fazer com que o gestor conheça de forma mais aprofundada o perfil do profissional, podendo entender alguns padrões de ação do mesmo, e apoiá-lo na elaboração e na execução do seu PDP;

e) estruturação do PDP – Plano de Desenvolvimento Profissional: ao estruturar este plano, o avaliado descreve as ações de formação / desenvolvimento que se propõe a realizar, como forma de buscar o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Estas foram as etapas realizadas na empresa, para o levantamento do perfil profissional de cada gestor. Nas entrevistas alguns participantes mencionaram as etapas acima detalhadas, como a Gabriela, que relata *“eu respondi algumas características minhas, da forma que eu imaginava, disso saiu um relatório onde tinha uns pontos de melhoria para liderança, passei por um processo de entrevista de mapeamento”*. Também foram identificadas algumas falas referentes ao processo como um todo, como a do Augusto, que comenta que *“foi interessante o mapeamento porque a gente conseguiu identificar alguns pontos, a gente discutiu bastante com o gestor, com o meu diretor, então a gente conseguiu definir alguns limites e a partir disso eu tive uma autonomia e uma liberdade para trabalhar e isso foi um diferencial, porque mudou bastante o trabalho, a rotina”*. Já João refere a etapa

da devolutiva individual como uma etapa definitiva de todo o processo: *“Então assim ó, o processo de construção foi bacana, show, me envolvi muito, mas a devolutiva foi para minha melhor parte da construção, foi onde eu realmente me enxerguei dentro do processo”*.

Importante destacar que o processo de levantamento de perfil profissional foi contratado pela empresa, sendo prévio e totalmente independente à realização do presente estudo. Com relação a este processo, Paulo faz referência como sendo *“o divisor de águas, então cada ponto daquele vermelhinho que foram anotados lá no meu MEP, a partir dali eu comecei estudar quais seriam as minhas deficiências e também minhas próprias qualidades também, e qual seria o ponto de desenvolvimento”*.

O presente estudo tem por objetivo investigar as ações apontadas nos PDPs, para posteriormente enquadrá-las em modalidades de formação. Para tanto, debruçou-se na etapa “e” do processo previamente descrito. Assim, os profissionais foram convidados a participar do estudo por terem realizado um PDP – Plano de Desenvolvimento Profissional. Através do mesmo, pretende-se identificar quais foram as modalidades de formação buscadas individualmente pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil conforme detalhado acima, e de que forma contribuíram para o seu desenvolvimento profissional.

### **3.2 Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP)**

O Plano de Desenvolvimento Profissional, ou PDP, é uma ferramenta utilizada em larga escala no mundo do trabalho. O mesmo pode ter sua origem no levantamento de perfil individual, como é o caso deste estudo, ou ainda em processos de avaliação de desempenho, processos seletivos, ou simplesmente em uma ação da área de Recursos Humanos ou de um gestor de alguma área específica, que pretenda estruturar o desenvolvimento de seus funcionários com base em despertar o seu autoconhecimento.

Ainda, o plano de desenvolvimento tem por objetivo manter atualizadas as competências dos funcionários. Nessa perspectiva, o PDP apresenta-se como forma de desenvolvimento do capital humano, sobretudo do capital intelectual, conforme a fala do João *“O meu PDI então quando a gente começou a trabalhar em cima dele foi uma novidade para mim tá, (...) eu te digo assim que eu quebrei bastante a cabeça no início tá, eu ficava horas e horas mergulhado no PDI, olhando, analisando e tentando entender um pouco mais a ferramenta com todo”*.

A estruturação do PDP demanda investimento planejado em ações e práticas de formação e

aperfeiçoamento, em sua maioria por parte do funcionário. Ao relatar que *“logo que nós fizemos esse plano de desenvolvimento eu fui acompanhando os tópicos, ainda acompanho, foquei nos pontos de maior intenção que foram colocados e procurei buscar conhecimento nesses pontos”*, Eduardo revela o investimento pessoal necessário para que resultem efeitos práticos da realização deste processo. O mesmo é possível verificar na fala do Paulo, *“à medida do possível eu consegui implementar algumas coisas de melhoramento, claro em cima do planejamento daquelas ações, e foi dessa forma que eu fui conduzindo a cada dia”*.

Através do recurso do PDP, grande parte das vezes a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira profissional é destinada ao próprio funcionário, que passa a se ver como responsável por pequenas ações diárias que auxiliarão na sua evolução profissional. Essa tomada de consciência pode ser percebida em algumas falas no decorrer das entrevistas:

Então o ano passado eu estruturei alguns cronogramas de conversas, cronograma de participação de tomadas de decisão, enfim, fui acompanhando (...) Então nesse ponto eu entendo que eu tive essa mudança (Augusto).

À medida do possível eu consegui implementar algumas coisas de melhoramento, claro em cima do planejamento daquelas ações, e foi dessa forma que eu fui conduzindo a cada dia (Paulo).

Aspecto importante reside no fato de que um plano de desenvolvimento pode conter ações diferenciadas das tradicionais capacitações técnicas, conforme percebido na fala da Bruna *“o meu PDP ficou muito mais na parte comportamental do que na parte técnica”*. Nesse sentido, Comini, Konuma e Santos (2008) reforçam que “nem sempre o aspecto a ser desenvolvido se refere a uma capacidade, ou seja, um conhecimento ou uma habilidade específica; muitas vezes o ‘gap’ se refere a uma dificuldade na forma como o profissional realiza ou deixa de realizar uma entrega esperada para a sua posição” (p. 9).

Quando da realização de Planos de Desenvolvimento Profissional, é de extrema importância que a empresa perceba quais são as demandas de desenvolvimento comuns a um número significativo de funcionários. Ao fazer esta análise, a empresa tem em mãos um diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento para aquele público específico, podendo avaliar a realização, ou não, de alguma ação de educação formal ou não formal de modo corporativo. No caso da Alfa, este diagnóstico foi realizado pela área de Recursos Humanos, que identificou nos PDPs a necessidade comum de desenvolver suas lideranças. Isto posto, a empresa entendeu como estratégica a estruturação de uma ação de educação formal customizada, um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), assumindo assim a necessidade de desenvolver este grupo de pessoas para que estivesse mais preparado para dar suporte ao crescimento da organização, bem como para realizar de forma mais assertiva a gestão de pessoas.

Os entrevistados atribuíram grande destaque ao desenvolvimento de lideranças proporcionado pela Alfa para todo o time de coordenadores e gerentes da empresa. É possível perceber que o programa foi desenvolvido pela organização com uma visão clara de que esses indivíduos formam a base para suprir a necessidade da empresa em ter profissionais capazes de realizar a gestão das suas equipes. Os trechos abaixo relatam com muita riqueza a valorização do PDL pelos sujeitos.

O próprio programa de desenvolvimento de líderes da companhia alcançou alguns objetivos que estavam mapeados, que estavam aguardando ou em desenvolvimento e conseguiu somar isso. Eu acho também que a gente conseguiu identificar nesse Programa, nessas situações, algo que no dia a dia talvez pudesse passar despercebido, então a gente manteve o foco em alguns itens específicos para desenvolver que chamavam mais atenção (Augusto).

Então os próprios cursos que a empresa oferece de liderança me ajudou a pôr em prática o PDP (Bruna).

A empresa desde que eu entrei tem o PDL, que é o Programa de Desenvolvimento de Líderes, onde vieram muitos assuntos que automaticamente me auxiliaram a desenvolver essas áreas, (...). Então teve uma boa colaboração da empresa nos treinamentos e desenvolvimentos neste período (Diego).

Nós temos vários alicerces aqui né, nós temos o apoio da Alfa para buscar a parte de desenvolvimento de líderes (Eduardo).

Esses encontros pros gestores é algo assim nota mil, porque a gente desliga os aparelhos, desliga os celulares, a empresa sabe que a gente tá em desenvolvimento e tu fica o dia inteiro, dois dias inteiros focado somente no desenvolvimento, então é muito bacana. E bacana até para união da equipe, a própria equipe de gestores ela fica mais unida, troca ideias, a gente toma café junto, sai da rotina, é muito bom, se constrói muito sabe (João).

Dois anos que nós fazia quase que mensal, os gestores, então aonde tinha os coordenadores e gestores e isso aí nos ajudou muito, me ajudou muito. Aonde eu era comandado eu passei a ser um comandante também, de uma certa forma né (Manuel).

Em cima desses temas até a própria Alfa ela se disponibilizou também canais de treinamento pra gente, onde a gente teve a participação em vários encontros (...) entre os coordenadores, entre os grupos de coordenadores da Alfa (Paulo).

Bom, a gente fez bastante coisa, a Alfa ela tem um plano de desenvolvimento interno bem forte. (...) O RH desenvolveu um plano que a gente tem de treinamento com todos os gestores, o PDL (Ricardo).

Uma ação de desenvolvimento corporativa torna-se fator decisivo no processo de aprendizagem organizacional. Costa (2011) é muito precisa ao apontar que “a aprendizagem do grupo não é apenas a ligação entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, mas também é um sistema crucial de intervenção social no qual, compartilhando, os indivíduos aprendem e o comportamento organizacional se estabelece” (p. 303). Seguindo nessa perspectiva, Bernardes (2008) aponta que, por mais que muitas vezes a formação seja motivada nas empresas por critérios de lucro e produtividade, “existem empresas em cujas práticas se aposta no desenvolvimento das pessoas e no seu bem-estar pessoal e social, muito para além da lógica utilitarista em que a todo o custo, importa realizar formação” (p. 68).

Dessa forma, além do desenvolvimento das competências desejadas, um desenvolvimento corporativo propicia maior integração e aproximação das pessoas que dele participam, estreitando

relações e proporcionando o estabelecimento de um vínculo de confiança. Fato este mostra-se muito perceptível nos relatos do Manuel, *“como tava todos os coordenadores, tu vai vendo que é uma corrente, que cada um tinha um anel pra fazer essa ligação e eu era um desse anel”*, do Eduardo *“Olha, tem agregado bastante a própria questão da Alfa de oferecer PDL, enfim né, que conseguimos nos conhecer melhor e todos nós conseguimos notar evolução, seja nos exercícios que são feitos durante os treinamentos, seja no dia a dia no feedback de todos para todos. Então eu estou evoluindo, você está evoluindo, e todos nós estamos evoluindo juntos. Então a gente nota isso por exemplo em uma reunião em que tem todos os gestores, todo mundo já está falando mesmo idioma, se ajuda mais, todos estão em busca”* e também do Ricardo *“Eu acho que o PDL ele veio agregar porque encaixou todas as partes da empresa né, os coordenadores, gerentes também. (...) os gestores também envolvidos com o treinamento, essa integração de outras unidades também vindo pra Caxias, integrando. Vão entrando novas pessoas, criando novas unidades, e aí todo mundo tem que tar dentro do mesmo nível de informação, eu acho que o PDL foi talvez o nosso norte assim pro dia a dia”*. Neste sentido, Costa (2011) afirma que *“os grupos são o espaço em que as visões de mundo dos indivíduos são compartilhadas, negociadas e influenciadas”* (p. 303).

Para que todo o processo do PDP obtenha sucesso na sua implementação e realização, é indispensável o envolvimento da área de Recursos Humanos. Esta deve estar comprometida em criar um ambiente favorável para a realização do processo e disponível para auxiliar na elaboração dos PDP's, sugerindo diferentes alternativas de ações de educação, sejam estas formais, não formais ou informais, de acordo com a competência-alvo. A fala do João, com relação à participação da gerente de RH da Alfa, ilustra este fato: *“A Maria teve uma participação muito fundamental no meu PDI porque cada vez que eu precisei, que eu tive alguma dúvida, ela me deu suporte ela, me auxiliou, ela não me disse faz assim ou faz assado, ela me explicou a ferramenta né”*. Ainda, a área de RH pode estabelecer um acompanhamento sistemático dos PDP's.

O patrocínio da alta gestão da empresa também é um aspecto importante de ser observado, pois fornece credibilidade ao projeto, que certamente acaba por ser encarado de forma positiva e com maior entusiasmo e comprometimento pelos profissionais envolvidos.

A gente conseguiu identificar alguns pontos, a gente discutiu bastante com o gestor, com o meu diretor, então a gente conseguiu definir alguns limites e a partir disso eu tive uma autonomia e uma liberdade para trabalhar e isso foi um diferencial, porque mudou bastante o trabalho, a rotina (Augusto).

Meu gerente é transparente e quer que cada vez a gente esteja melhorando mais (Manuel).

Após esta abordagem situacional, torna-se possível partir para a análise dos resultados, estabelecendo relação com a teoria pesquisada.

#### 4. O PAPEL DA FORMAÇÃO CONTÍNUA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

“Feliz é aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”  
(Cora Coralina)

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa discutem as opções de desenvolvimento procuradas pelos indivíduos que participaram de um determinado processo de levantamento de perfil individual e posteriormente realizaram a confecção de um PDP - Plano de Desenvolvimento Profissional.

##### 4.1 Percurso profissional

A primeira questão da entrevista fez referência à trajetória profissional dos participantes. Ao serem solicitados para relatar, de forma breve, a sua trajetória profissional, a grande maioria deles (7 de 9, ou 78%) apresenta referências ao início precoce da vida laboral, conforme relato do Eduardo *“Iniciei trabalhando muito cedo, aos 14, 15 anos, formalmente com 16”*, da Bruna *“Eu comecei trabalhando com 16 anos, eu comecei de estagiária e fui até coordenadora de estágio, fiquei uns oito/nove anos lá”*, e do Ricardo *“Eu comecei a trabalhar com carteira assinada com 15 anos de idade na Lima, na área de consórcios na Lima”*.

Ainda, demonstra-se comum a inserção no mercado de trabalho em atividades simples, relacionadas ao operacional, *“comecei com um caminhão pequeno, fazendo a entrega interna aqui dentro só no município”* (Manuel), *“participei de um processo, entrei como office-boy lá em 93 e no final de 93 a Lima adquiriu a totalidade da Mike, e esse trabalho de office-boy praticamente deixou de existir e eu acabei indo pra área operacional, (...) aprendi bastante nessa época na operação”* (Ricardo), inclusive em negócios já eram realizados por familiares *“Eu comecei trabalhando com meu pai, numa oficina de motos, depois também fiz outros trabalhos”* (Augusto).

A relação entre o percurso profissional e a educação formal fica posta já nesta primeira questão, sendo que os participantes com frequência apontam certa concomitância entre os estudos e o percurso profissional, ficando claro como ambos são importantes nas responsabilidades do ser humano adulto.

Entre para faculdade, e para custear a faculdade fiz trabalhos de garçom, continuei com meu pai um tempo. Um ano depois de iniciar faculdade eu consegui um estágio no Bravo, que é um órgão público,

eu fiquei dois anos que é o tempo limite deste estágio, depois eu fui fazer estágio no Charlie, que também é público (...) (Augusto).

Quando eu decidi isso eu voltei a fazer faculdade, fazer ciências contábeis que eu tinha trancado, e comecei como estágio de novo numa empresa (....) (Bruna).

Então vamos começar: eu sou formada em Contábeis, fiz contabilidade, não foi uma opção de vontade própria, mas era o que tinha no momento, mas depois gostei do curso, mas a minha trajetória sempre foi na área fiscal. Quando eu comecei na faculdade eu trabalhava numa empresa no Mato Grosso (Gabriela).

Seguindo na livre descrição da trajetória profissional, surgem relatos de situações que constituem o dia a dia da vida laboral, como desafios, trocas de trabalho, gravidez, mudanças de cidade, crescimento, aprendizado, relações de troca com pares e superiores. Algumas dessas situações podem ser observadas nos fragmentos a seguir.

Então trabalhei dois anos na primeira empresa, por não ter condições financeiras solicitei o desligamento para ter a questão da rescisão e comprar o meu primeiro computador. Depois trabalhei em outra empresa no mesmo segmento, na indústria, e buscando posição na área, fiquei mais dois anos e tive essa evolução (Eduardo).

Então fiquei nessa empresa 10 anos, como ela mudou de cidade e eu estava me casando aí eu acabei saindo da empresa e fui para uma outra onde eu fiquei 3 anos, quase 4, aí eu engravidei (...) (Gabriela).

Mas depois disso eu entrei na Juliett em 91, aí nessa distribuidora da Juliett eu trabalhei por 22 anos, nesses 22 anos eu entrei lá em Mato Grosso do Sul, Dourados, numa função lá administrativa, depois como encarregado, depois eu fui transferido como encarregado pra Minas Gerais (...) (Paulo).

Surgem também relatos que apontam como marcante o momento em que assumiram a gestão, alguns dentro da própria Alfa e outros em trabalhos anteriores. *“Assumi o departamento, comecei a ser o gestor, fazer a gestão desse departamento, como coordenador”* (Augusto). A forma como Manuel relata a sua transição para a gestão ilustra perfeitamente os desafios que estiveram envolvidos: *“Pra mim foi um certo desafio né, aonde eu ficava só cuidando do meu caminhão, da minha viagem, do meu tempo de trabalho, fazendo, desempenhando a minha parte, e de uma hora pra outra tem que ajudar a comandar, a coordenar, organizar as viagens, mecânica, caminhão”*. Nesta fala é possível perceber claramente a transição do primeiro degrau do *pipeline* de liderança, no qual Charan, Drotter e Noel (2018) referem ser o momento em que a pessoa deixa de ser um trabalhador individual, ou gestor de si mesmo, para tornar-se gestor de outros. Para os autores, este é o primeiro e mais desafiador degrau, em que ocorre uma mudança significativa na percepção de valores, ao deixar de fazer o trabalho para auxiliar os outros a ter um desempenho eficaz.

É possível perceber que as etapas relatadas desempenharam um papel de extrema relevância, que forneceu sustentação para o sucesso na vida profissional. Cada sujeito teve apenas a questão norteadora, e apontou as questões que para ele mostram-se mais relevantes neste processo de desenvolvimento do percurso profissional. Atualmente, todos realizam a gestão de pessoas e de pelo menos uma área de trabalho. O relato do João ilustra com riqueza esta percepção: *“Assumi a gerência*

*com 12 pessoas na minha coordenação, atualmente responsável pelos novos negócios da empresa, e trabalhando nos três estados”.*

## 4.2 Formação e desenvolvimento

Quando o assunto da entrevista passa a ser desenvolvimento profissional, todos os participantes iniciam mencionando a educação formal e a obtenção de títulos acadêmicos. Esta relação pode facilmente ser percebida nas falas do Ricardo: *“paralelo a esse dia a dia de trabalho (que ele relatou em momento anterior, referente à trajetória profissional) eu fiz uma graduação na época (...) e assim que eu concluí a graduação eu já comecei uma pós-graduação, um MBA na verdade...”*, do Diego *“Durante a trajetória profissional foi o ensino superior em administração, o MBA em marketing com ênfase em vendas e agora eu estou namorando um outro MBA de inteligência de mercado em São Paulo”* e também da Gabriela *“Assim, o que que eu vejo hoje, além da formação técnica né, graduação, cursos na área, eu acho que a parte técnica é um eterno aprendizado”*. Fica evidente, desta forma, a vinculação que os participantes fazem entre o desenvolvimento profissional e a educação formal, conforme também pode ser percebido na fala da Bruna: *“sempre quando fala em formação para mim vem uma formação superior, um MBA, um mestrado né, e nesse sentido nesses últimos anos eu não tive nenhum”*.

Mostra-se frequente uma espécie de justificativa sobre a falta de continuidade na educação formal, ou no fato de estarem há um tempo sem realizar algum tipo de estudo formal, conforme relata a Bruna: *“Assim, eu fiz né a faculdade e aí depois o MBA e de lá para cá eu não tenho mais desenvolvido. Tenho consciência disso né, tenho feito alguns cursos assim, mas não o desenvolvimento focado”*, referindo o desenvolvimento focado como uma educação formal.

Eu iniciei na faculdade, terminei a faculdade em 2012, eu não fiz pós-graduação ainda (Augusto).

Paralelo a isso também, em termos de educação foi isso, acabei em 2013 e agora não movimenteí ainda para iniciar uma nova parte educativa (Ricardo).

Não tenho desenvolvido muito a área de estudos, por exemplo uma faculdade, uma pós-graduação (Paulo).

Assim, os participantes indicam perceber a continuidade da educação formal como um dever, algo que nunca se mostra suficiente, podendo-se dizer que os que não se encontram realizando alguma formação sentem-se insatisfeitos, com algum tipo de dívida para com eles próprios, com a empresa ou até mesmo com a sociedade. Com relação a este aspecto, fica muito evidente a leitura de Finger (2005), ao apontar dois pontos por ele considerados essenciais no que se refere à educação de adultos: a



privatização e a instrumentalização. Ao utilizar a privatização, mais do que o sentido econômico do termo, enfatiza o sentido da privatização da aprendizagem, em que a responsabilidade pela aprendizagem é individual, sendo que se as pessoas “não investem na sua formação contínua e se encontram no desemprego, então, é problema seu (...). A formação contínua torna-se um investimento para a sua própria carreira” (p. 26). Já sobre a instrumentalização, o autor aponta que na “educação de adultos está estreitamente ligada à ‘economização’ da vida social. A aprendizagem é predominantemente vista na perspectiva da sua suposta contribuição para o crescimento econômico (...), como a capacidade de sobreviver na economia global” (p. 27).

Outro ponto que é mencionado entre todos os participantes, neste ou em alguma outra altura da entrevista, é o fato de a Alfa ter proporcionado desenvolvimento de lideranças para todo o time de coordenadores e gerentes da empresa. O Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) foi apontado e ilustrado anteriormente. Fica claro nos relatos que eles percebem esta ação como um reconhecimento, em que a empresa está investindo e apostando no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus gestores. Nesse sentido, Monteiro e Mourão (2016) apontam que, além dos aspectos relativos ao indivíduo, o desenvolvimento profissional depende também do apoio que as organizações oferecem aos seus trabalhadores, através das oportunidades de treinamento, desenvolvimento e ações de educação.

Ao dar continuidade a este tópico de análise, pode-se perceber que o processo de desenvolvimento profissional de todos os sujeitos ocorreu de forma gradual.

Ele foi acontecendo né, (...) eu fui assumindo coisas e aí eu fui galgando os cargos, mas não que eu tivesse assim: ah, hoje eu estou nesse cargo e eu quero ocupar tal posição, comigo não aconteceu assim (Bruna).

Eu percebo, eu noto que existe uma evolução, eu sinto a evolução (Eduardo).

Os relatos apontam que para chegarem no momento profissional em que se encontram houve toda uma trajetória ascendente.

Eu caracterizo como um desenvolvimento profissional de ascensão, em todas as empresas que eu trabalhei eu sempre fui de me envolver muito, com todas as áreas, entender o negócio como um todo (Diego).

Nas falas a seguir, nota-se a importância atribuída à alguns fatores de busca pessoal:

tem essa parte da formação, mas tem também a parte de novas pesquisas e novas informações (Augusto).

É um processo, não é rápido, é um processo lento que você tenha uma dinâmica de até você se disciplinar pra que isso aconteça (Paulo).

Surge também a fala de que existiram oportunidades e que eles souberam aproveitar para as transformar em aprendizagem e evolução.

E eu fui aprendendo e as oportunidades que a empresa me deu de aprender no dia a dia, assim, eu também não me acomodei a carregar e descarregar, eu aprendi olhar a nota, conferir, olhar produtos, eu disse eu não vou ficar carregando o caminhão a vida inteira. Eu acho que aí, quando eu fui pra programação e comecei a ver o mundo de oportunidades que tinha pela frente, de possibilidade de aprender (Ricardo).

Pode-se associar este relato com o Mito da Caverna, de Platão; nesse, pessoas acorrentadas vivem em uma caverna, somente enxergando sombras projetadas e ouvindo sons do que acontece ao lado de fora. Se um dos prisioneiros fosse libertado, seria ferido pela luz até poder ver os objetos que emitem os sons e fazem as sombras. Ao voltar para a caverna e tentar contar aos seus antigos companheiros sobre o que há do lado de fora, seria visto como “louco” por eles, e por isso jamais deveriam sair da caverna. Dessa forma, o profissional que aproveita as oportunidades que lhe são apresentadas no decorrer da sua vida laboral, tende a tornar-se mais desenvolvido, e como analogia ao mito de Platão, com a porta da sua caverna ampliada, de forma a não ser ofuscado pela luz dos novos conhecimentos.

Quando questionados sobre fatores, situações, pessoas que têm contribuído para o desenvolvimento profissional, os sujeitos relataram a importância do processo de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, indicando aprendizagens significativas na convivência com pessoas mais experientes, seja este o seu gestor *“que foi o meu chefe, e eu aprendi muito com ele, (...) com a experiência de ele ter trabalhado numa empresa multinacional americana eu aprendi também muito com ele”* (Ricardo), um ex-colega de trabalho *“Eu tenho pessoas que participam assim que eu trato como mentores na minha vida né, (...) a gente trabalhou junto lá na Golf, então cada vez que eu tenho algum tipo de aperto ou eu preciso de uma sugestão eu converso bastante com ele”* (João), um professor *“o fato de ter alguns professores principalmente no MBA já bem seniores nas suas áreas também facilita e antecipa muita coisa, se aprende muito com a experiência deles, não precisa errar para aprender”* (Diego) ou em relações de trabalho *“quando tu senta numa mesa de negociação e tem lá alguém que tem 30 / 40 anos de uma empresa é um aprendizado né”* (Ricardo). Neste sentido, Costa (2011) refere que a aprendizagem com profissionais mais experientes remete à importância de um ambiente que proporcione a troca de informações, fornecendo oportunidade de aprendizado através de exemplos de situações vividas e soluções adequadas para essas ocasiões.

O gestor imediato é apontado por cerca de metade dos participantes como sendo importante incentivador do desenvolvimento profissional,

o gestor através de feedbacks né, convívio, transparência (Eduardo).

A gestão da empresa onde você tá que tem que te apoiar, tem que te ajudar e te guiar também (Gabriela).

Esse apoio prestado pelos gestores evidencia a postura de suporte que a organização adota no processo de desenvolvimento dos seus funcionários. A esse respeito, Coelho e Mourão (2011) apontam o suporte oferecido pela organização e pela gestão como importante variável de apoio à aprendizagem nos ambientes organizacionais, inclusive estimulando a postura de inovação dos trabalhadores. Bernardes (2008) salienta a importância de os gestores oferecerem apoio e suporte para que “a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização” (p. 62). Ainda, Abbad et al (2013) referem que “a luta diuturna contra a obsolescência profissional requer das pessoas o aprimoramento incessante de meios que levem à aprendizagem informal e exige das organizações maior suporte a ela nos ambientes de trabalho” (p. 499).

Mudanças da empresa e do mercado também surgem como grandes incentivadores do processo de desenvolvimento, visto exigirem a busca de informações, aperfeiçoamento, novas práticas de trabalho.

Também tem acontecido com muita frequência conversas com fundos de investimento, (...) aí acaba tendo muita troca de informação, esse pessoal que tem muito conhecimento e uma visão um pouco mais ampla, mais macro, que também traz o conhecimento” (Diego).

Com relação aos ambientes competitivos, Costa (2011) afirma que estes ressaltam a necessidade de aprendizagem, que proporciona a sobrevivência. Para a autora, “as mudanças ambientais, tão frequentes nas empresas, motivam os indivíduos a estarem conectados à necessidade de aprendizagem” (p. 302).

Ambientes que se encontram em constante mudança estimulam os indivíduos a estarem continuamente em busca de aprimoramento, desenvolvendo sua capacidade de adaptação. Kolb (1984) reforça esse cenário, afirmando que gestores de sucesso se distinguem não apenas pelo seu conjunto de conhecimentos ou habilidades, mas principalmente por sua capacidade de adaptação às demandas ocasionadas por mudanças nos seus trabalhos, no ambiente ou na carreira. Assim, para o autor, essa apresenta-se como a verdadeira habilidade de aprendizagem.

O fato de trabalhar em uma companhia que está em expansão, fazendo fusão com empresa multinacional e adquirindo outras empresas de menor porte no Brasil, também aponta para um ambiente de mudanças e competitividade. Boa parte dos entrevistados observa este cenário como propulsor de oportunidades de desenvolvimento profissional, além de demandar necessidade de atualização constante das suas competências profissionais.

A mudança da estrutura organizacional da Alfa, indo além do país, então essa cultura dos ingleses, dos holandeses que estão chegando também são fatores que contribuem para a nossa evolução e crescimento, mostra outras visões (Eduardo).

Hoje a Alfa com a Romeo, com essa parceria eu vejo que nós, quem quiser se manter aqui vai ter que se puxar (Bruna).

Então a própria empresa por essa mudança faz com que a gente tenha que correr e se aperfeiçoar, buscar informações, buscar novos formatos (Augusto).

A empresa vai crescendo, vai exigindo cada vez mais (...) hoje a gente está aqui na Alfa e a gente sabe que a tendência da Alfa talvez daqui uns 4 ou 5 anos é ser uma multinacional, então eu vim de uma multinacional e eu sei que para um crescimento dentro de uma multinacional inglês é o essencial. Então exemplo, hoje se eu quero priorizar, se eu almejo, quero um cargo maior dentro da Alfa eu vou ter que me preparar primeiro no inglês, primeiro na minha área saber delegar, saber preparar uma equipe para talvez eu assumir outra coisa e a equipe ter condições de levar o setor e a parte de gestão, de liderança, de relacionamento interpessoal, isso hoje é em qualquer setor, em qualquer área, em qualquer nível (Gabriela).

O *networking* é outra forma de desenvolvimento fortemente referida pelos participantes como um ponto importante, proporcionando o acesso à informação e à construção do conhecimento. Para Santos e Duarte (2018), o *networking* no sentido organizacional ocorre através do desenvolvimento e manutenção de contatos pessoais e profissionais com outros indivíduos, ocorrendo um mútuo benefício. Paquay et al. (2012) apontam a importância da interação com colegas, quando conceituações são exigidas frente a necessidade de explicação de pontos de vista de cada sujeito. Neste sentido, Bruna refere que *“aí conversa com um, conversa com outro, com colegas daqui ou de outras empresas que a gente acaba utilizando e compartilhando a informação, o conhecimento, por aí”*. Diego aponta *“também a troca de ideias entre colegas, tanto colegas aqui da empresa quanto amigos que ficaram das outras empresas”*. Em sua pesquisa, Costa (2011) refere a importância das conversas entre os pares sobre as atividades desempenhadas, sendo este um momento de troca de pontos de vista e experiências que pode impactar em um melhor desempenho no trabalho ao conversar com alguém que tenha vivenciado situação semelhante à que o sujeito está passando.

Para explorar a relação entre formação e desenvolvimento, foi questionado aos sujeitos sobre o papel que a formação tem desempenhado no desenvolvimento profissional. A educação formal mostra-se um aspecto vital na perspectiva desses sujeitos, sendo que a associação entre o desenvolvimento profissional e a educação formal voltaram a emergir, como exemplificam as falas do Diego *“Eu diria que a minha formação, a graduação em administração foi muito boa no sentido de me dar uma visão bem ampla dos negócios como um todo. O MBA já ajudou a ter uma visão um pouco mais específica”*, e do Eduardo *“É peça fundamental né, de extrema importância a base acadêmica ou enfim outros meios que dão todo o embasamento teórico-prático, enfim, os conceitos né”*.

A formação mais ampla também foi referida, entrando em questões como valores pessoais *“Eu acho que diariamente a nossa prática exige a formação, tanto na questão da faculdade quanto na questão de postura, posicionamentos e até práticas”* (Augusto), *“Eu acho que em todo o sentido né, no profissional, no pessoal, em como lidar com certas situações, na vida pessoal como mãe”* (Gabriela). Neste sentido, Bernardes (2008) aponta que a formação que objetiva produzir mudanças no trabalhador não deve ser apenas de cariz técnico, mas também social e pessoal. Para Gohn (2006), a

educação não formal “também poderá estar presente na formação dos indivíduos por meio da aprendizagem de habilidades e / ou desenvolvimento de práticas em que a ética, o respeito ao outro (...) estejam presentes” (p. 38).

Os treinamentos oferecidos por empresas em que os sujeitos trabalharam anteriormente são identificados como fontes importantes de desenvolvimento, como pode ser percebido em alguns relatos:

Na Foxtrot tinham muitos treinamentos corporativos que me auxiliaram bastante no desenvolvimento, a parte de comunicação, a parte técnica, analítica, desde curso de Excel a BI, parte de venda, treinamentos práticos de ir para dentro de loja, de montar uma loja, de reorganizar lojas nesse sentido. Coisas bem práticas que me ajudaram muito (...), não eram coisas que eu fui atrás, mas que a empresa acabou trazendo como desenvolvimento e que com certeza profissionalmente me auxilia bastante hoje em dia (Diego).

Na minha carreira de Juliett eu tive muitas oportunidades, muito treinamento, muito treinamento mesmo, dinâmicas de grupos, treinamentos, viagens, cobertura de férias, reuniões, foi muito boa (Paulo).

Ao abordar a formação e o contexto de trabalho, Canário (2013) enfatiza que esta articulação entre ambos passa a ser fundamentada a partir do reconhecimento do valor formativo do ambiente de trabalho. A formação no interior da organização de trabalho transforma-se numa componente essencial da gestão e mobilização de recursos humanos. Neste sentido, conforme Olesen, citado por Alves et al. (2016), os indivíduos assumem um papel central, tornando-se responsáveis pelas escolhas e percursos educativos e de aprendizagem. Entretanto, ao mercado cabe prover ofertas de formação que fomentem esta aprendizagem.

### 4.3 Ações de formação - Teoria Tripolar

“Toda formação tem de viver uma tensão difícil, mas profundamente estimulante, entre uma reflexão mais pessoal sobre o processo de formação individual e uma reflexão mais social sobre a inserção profissional e o enquadramento institucional de cada uma. Só esta tensão é criadora. Só ela permitirá abrir novas vias para a formação de adultos.”  
(Antônio Nóvoa)

Ao serem questionados sobre as ações de formação que participaram após a realização do PDP, percebe-se que foram diversas as formas que cada sujeito buscou seu desenvolvimento. Nesta

altura da análise dos dados, pôde-se perceber a oportunidade de estabelecer uma relação entre as respostas dadas com a Teoria Tripolar da Formação, de Gaston Pineau (1985). Nela, o autor baseia-se na concepção da existência de três polos na formação: o “eu”, os “outros” e as “coisas”. Assim, considerando um contexto não institucional, de experiência concreta de vida, a formação dos adultos pode se dar de acordo com estes três polos, conforme pode ser observado na figura 1.

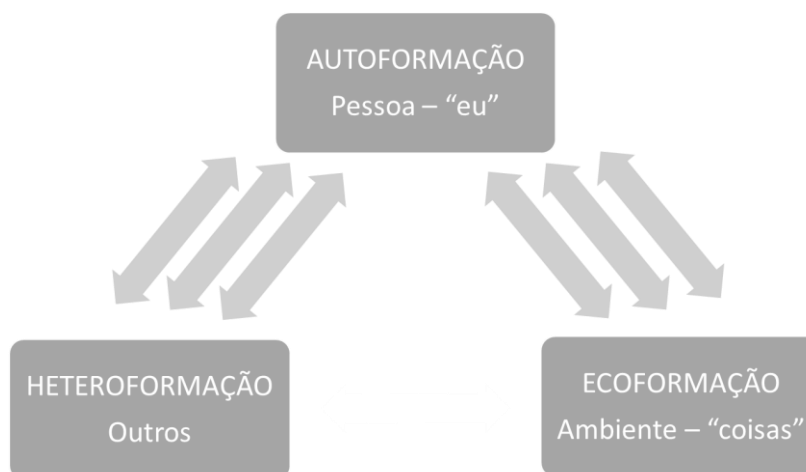


Figura 1 – Teoria Tripolar

Fonte: Adaptado de Pineau, 1985, pp. 68-69.

No que se refere ao estudo, foi possível perceber que alguns participantes tiveram maior foco na busca de ações que suprissem os *gaps* ou necessidades de desenvolvimento identificadas no processo de levantamento de perfil individual. Vinculando com a teoria de Pineau, esta busca encontra relação direta com o processo de autoformação, o qual o autor refere como a existência de uma terceira força, a de formação do eu, que torna o decurso da vida mais complexo e se encontra entre a ação dos outros (heteroformação) e a do meio ambiente (ecoformação).

Eu aprendo no dia-a-dia sem parar para aprender (...) Então a gente também tem essas reflexões diárias de trabalho. (...) eu gosto sempre de refletir o que deu certo e o que deu errado, o que a gente pode melhorar. Então (...) acho que isso também vem agregar ao desenvolvimento a questão de aprender sobre as práticas (Augusto).

Antes disso (PDP) eu ia muito em seminários, workshops ligados à área técnica né, então com a questão do PDI, com a mudança de cargo de gestão eu comecei a buscar outros, digamos assim, outros tópicos né, fui buscar a questão de gestão, liderança.(...) Digamos que a base da parte técnica já está bem formada, então a evolução, até pelo que o PDI mostrou né, é em relação a esses pontos né (sobre gestão e liderança) (Eduardo).

O desenvolvimento em função do PDI que eu senti assim que foi bem importante pra mim foi o fato de procurar mais oportunidades quando tu tem um problema na mesa tá, enxergar um pouco mais os cenários macro, olhar um pouco mais as questões de fora, às vezes até sair um pouco da caixinha (João).

Conforme Bragança (2011), “a autoformação é a dimensão pessoal de reencontro reflexivo em

que as questões do presente levam-nos a problematizar o passado e a construir projeto sobre o futuro” (p. 159). A autorformação é vista por Pineau (1985) numa perspectiva de autonomização educativa, segundo uma problemática de poder, em que o autor define formalmente como “a apropriação por cada um do seu próprio poder de formação” (p. 65). Dessa forma, conforme reflete o autor, a autoformação corresponde a uma dupla apropriação de poder: tornar-se sujeito, tomando em mãos este poder, e tornar-se objeto de formação para si mesmo, aplicando a si; apresenta assim uma dinâmica reflexiva. Assim, ao mesmo tempo, o sujeito determina e é objeto da sua própria formação.

A esse respeito, Josso (1988) aponta a importância de os adultos identificarem quais foram as suas ações no seu processo de formação, colocando em “evidência o fato de que eles são os sujeitos mais ou menos ativos ou passivos da sua formação e de que podem dar-se a si próprios os meios de serem sujeitos cada vez mais conscientes” (p. 39).

Outros participantes do estudo, em função de questões pessoais, acabaram por não se envolver em uma busca ativa de ações, porém em suas falas demonstram que, mesmo que de forma menos intensa, realizaram determinados aprendizados. Nestes casos, de acordo com a Teoria Tripolar de Pineau (1985), é possível perceber que os aprendizados se consolidaram através das relações estabelecidas com os outros e /ou com as coisas, tornando-se uma experiência hetero formadora ou eco formadora, conforme o polo dominante.

Ao definir a heteroformação, Pineau (1985) aponta a existência dos outros, a intimidade, a interação, a troca de experiências, visto que a experiência do outro pode ser formadora, sendo transformada em conhecimentos pessoais e sociais. Para Bragança (2011), a presença de pessoas com quem aprendemos e ensinamos, pessoas que de alguma forma atravessam a nossa história, é a marca da heteroformação. Nesta perspectiva, o processo de heteroformação pode ser fortemente percebido neste estudo quando os participantes se referem às trocas que foram estabelecidas entre os pares, durante e após a realização do PDL - Programa de Desenvolvimento de Liderança.

Olha, tem agregado bastante a própria questão da Alfa de oferecer PDL, enfim né, que conseguimos nos conhecer melhor e todos nós conseguimos notar evolução, seja nos exercícios que são feitos durante os treinamentos, seja no dia a dia no feedback de todos para todos. Então eu estou evoluindo, você está evoluindo, e todos nós estamos evoluindo juntos. Então a gente nota isso por exemplo em uma reunião em que tem todos os gestores, todo mundo já está falando mesmo idioma, se ajuda mais, todos estão em busca (Eduardo).

Então nesses treinamentos a maneira nos ajudou muito em questão de, tu vai vendo também, se espelhando nos demais coordenadores né, a troca de experiências foi muito rica, a troca de experiências foi muito importante nesses treinamentos (Manuel).

E também paralelo a isso seria o exercício que a gente tinha depois de ir desenvolvendo no próprio grupo, entre os coordenadores, a condução dos nossos trabalhos, a forma com que a gente contratou que a gente deveria mudar né, então isso foi, eu acho que foi o fator principal de mudanças foi esses trabalhos que a gente fez em grupo. A gente percebeu até a forma como a gente trabalhava antes e depois, a gente tinha muito mais interação entre os grupos (Paulo).

Mais uma vez, é possível perceber que essa iniciativa de desenvolvimento das lideranças desempenhou um papel fundamental no processo de interação e troca de experiências entre os indivíduos, sendo fundamental também a integração entre teoria e prática realizada nos encontros.

Já na ecoformação, Pineau (1985) reconhece uma relação estabelecida entre o sujeito e as “coisas”, mais profunda do que a tradicional, caracterizada como uma relação de domínio, de utilização, de funcionalidade. Para o autor, a partir da ausência do outro, o sujeito experiencia a sua própria solidão, descobrindo progressivamente o mundo que o rodeia, estabelecendo uma relação mais profunda com o meio material, físico, aproximando-se da natureza. Em uma nova perspectiva, as coisas adquirem um valor simbólico, e a relação de uso transforma-se numa relação de conhecimento. Assim, a ecoformação aborda nossa relação com o mundo em geral. Este processo de ecoformação pode ser visualizado na fala do Augusto: *“Eu acho que a empresa em si, não são pessoas mas a empresa em si que exige o nosso desenvolvimento. Eu acho que não são os diretores, não é a equipe em si, acho que é o próprio trabalho que leva a gente a ter que buscar sempre. A empresa muda muito rápido, então sempre tem que estar em desenvolvimento, sempre buscando. Para os diretores também algumas coisas são novas então eles também precisam de um suporte nosso e também cobram bastante para a gente enxergar um pouco mais para frente e já prever algumas situações, já buscar a informação”*.

Com relação à priorização das ações que foram realizadas, em detrimento de outras formas de desenvolvimento, pode-se perceber muito fortemente a questão da conveniência, tanto em aspectos de oportunidades que surgiram ao acaso, sem serem buscadas, de tempo, e também financeiros. O relato do Augusto ilustra bem: *“eu busco sempre algo que eu consiga fazer sem me deslocar muito, que eu consiga fazer em horários alternativos (...) Então eu tento buscar ao máximo essa questão de tempo, de performar ao máximo com menos tempo, e questões financeiras também”*. Outra forma de referir a priorização relaciona-se ao dia-a-dia de trabalho, às necessidades que cada um encontra de buscar conhecimentos para aplicar em situações específicas, que demandam algo novo e impactam diretamente nas suas entregas profissionais.

Eu sou muito focada na parte técnica né, então o meu trabalho ele é mais técnico, ele pode estar muito relacionado a pesquisa mesmo na internet, (...) Então vai procurar nesse sentido assim buscar o conhecimento né (Bruna).

Eu acho que é mesmo o desenrolar da carreira, no teu dia a dia, na empresa (Gabriela).

Eu tenho algumas formas de me atualizar e de me manter atento ao mercado, ler jornal de manhã bem cedo, (...) E assim, de modo geral a gente usa alguns sites relevantes ao nosso mercado né (João).

É possível perceber, ainda, uma relação estreita entre as ações de formação realizadas e o desenvolvimento profissional dos participantes.



Eu acho que o desenvolvimento de certa forma ele foi essencial para minha carreira, para permanência na empresa, parte deles eu fui “forçado” a buscar o conhecimento porque era algo que eu precisava entregar, alguns outros conhecimentos foram por questão pessoal mesmo, de querer desenvolver, de querer mudar a forma de trabalho, criar alguns controles e até minimizar o tempo de execução de algumas atividades, otimização de processos, controle maior de algumas atividades de prazo, enfim, é isso (Augusto).

(...) eu diria que principalmente esse lado de tentar me posicionar mais foi uma coisa que eu senti que mudou bastante, tinham muitas ações da empresa como um todo que estavam paradas, algumas ações por parte de todos os gestores e que eu comecei de certa forma puxar isso, a me envolver ou a tentar iniciar algumas coisas, reiniciar outras. Nesse sentido está funcionando, está fluindo (Diego).

(...) então toda essa formação, esses treinamentos, essa evolução contribuiu para fazer essa quebra de barreira, de paradigma né. E também abriu o caminho para continuar a evolução, tem muito que se fazer e tá claro isso né, então acho que esses são os principais pontos. Até seria interessante retomar essas questões, um novo PDP até para ter um status de como está hoje, porque entendo eu que é um acompanhamento contínuo (Eduardo).

Eu percebo que eu consegui evoluir muito também na questão de conhecimento de algumas outras áreas que até então pra mim eram desconhecidas, (...) algumas habilidades que eu consegui desenvolver nesse período é ser mais analítico, (...). Então de um modo geral, sou um ser humano em construção né, então a cada pouco a gente tá evoluindo, claro, com alguns gaps né, mas de modo geral evolui bastante tá (João).

A visão mais estratégica, de planejamento, hoje eu tenho a noção de que eu melhorei esses pontos, porque tudo que eu faço hoje eu tento me planejar, (...) Então tenho feito cheque dos meus planejamentos né, então eu acho que a minha visão estratégica hoje de desenvolvimento melhorou (Paulo).

Assim, diante das discussões realizadas e dos extratos das entrevistas apresentados, os resultados apontaram que os sujeitos vinculam a sua evolução profissional à formação, seja ela através das modalidades de educação formal, que surge de maneira mais acentuada e clara nas suas falas, e também da não formal, e com menos intensidade da informal. Fato este reforçado pelo atual mundo do trabalho, em que a aprendizagem e o desenvolvimento de competências não se limitam à aquisição de um diploma, mas sim mostram-se presentes em toda a trajetória profissional das pessoas.

Outro aspecto que se mostra perceptível é a necessidade que os sujeitos encontram de buscar aprendizado e desenvolvimento incessantemente, o que aponta para o reconhecimento de que as competências precisam ser desenvolvidas de forma contínua, sendo este um processo que está presente ao longo de toda a vida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Não sei quantas almas tenho. Cada momento mudei.  
Continuamente me estranho. Nunca me vi nem acabei.”  
(Fernando Pessoa)

A revisão inicial de conceitos relacionados à formação de adultos, permitiu clareza na percepção dos avanços que foram realizados ao longo do tempo no que tange à educação de adultos.

Posteriormente, a análise das modalidades de formação através da trilogia educação formal, não formal e informal possibilitou entender a complementaridade existente entre elas, especialmente quando se faz referência aos contextos de trabalho. Não é possível pensar em processos de aprendizagem estanques dentro do ambiente organizacional, em que até um determinado ponto são usados os conhecimentos técnicos adquiridos na educação formal, e daquele ponto em diante as habilidades sociais adquiridas na educação informal, ou as competências humanas elaboradas na educação não-formal (apenas para citar um exemplo).

Após essa discussão de temas do domínio da educação, passou-se então para o domínio profissional, analisando as mudanças ocorridas no mercado de trabalho até o contexto atual, sua relação com as competências, no sentido explícito da palavra, e o consequente processo de empregabilidade. Então, foi possível discorrer sobre o desenvolvimento e os fatores a ele relacionados. Dentre os múltiplos olhares possíveis sobre o termo desenvolvimento, visto tratar-se de um conceito polissêmico, o foco se deu no desenvolvimento profissional, que se mostra como uma variável de crescente importância frente ao mercado de trabalho atual, que tem demandado maior qualificação dos profissionais dos mais diversos setores e tipos de organizações.

O rumo que o desenvolvimento profissional dos sujeitos tomou mostrou-se influenciado pelas vivências e experiências das trajetórias profissionais, guardando importante similaridade entre os participantes. A formação inicial proporcionada pela graduação pode ser vista como o pano de fundo, em cujas malhas foram sendo tecidas as demais capacidades dos indivíduos. Assim, a educação formal representada pela formação acadêmica se apresenta como a base do desenvolvimento profissional, sendo que a educação não formal e a informal, representadas pelas experiências pessoais e profissionais posteriores, correspondem a colunas que sustentam este desenvolvimento. Pode-se, dessa forma, afirmar que existe uma relação direta entre o desenvolvimento profissional e a formação como um processo contínuo de transformação das experiências.

Diante da escassez de trabalhos científicos que traçam uma análise conjunta entre o desenvolvimento profissional e as modalidades de formação, o assunto apresentou-se como um tema

de grande potencial em termos de investigação. Para tanto, o presente trabalho teve como foco verificar, através de um estudo qualitativo, as modalidades de formação buscadas por sujeitos que passaram por um levantamento de perfil profissional e, conseqüentemente, pela realização de um Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP).

Com relação à metodologia adotada no estudo, a opção pela entrevista semiestruturada como técnica para a recolha dos dados propiciou extensa produção de material empírico, ao mesmo tempo que exigiu selecionar minuciosamente as informações que fariam parte do processo da análise de conteúdo. Todas as informações fornecidas pareciam, e realmente eram, muito importantes, visto que cada fala se apresenta repleta de significado para cada sujeito, disposto a colaborar produzindo reflexões sobre as suas experiências. Assim, fez-se necessário um esforço para selecionar e organizar os dados de forma a se compreender as experiências individuais e proporcionar, ao mesmo tempo, uma análise comparativa e agregadora aos questionamentos do estudo.

Considerando a pergunta de partida “Que modalidades de formação buscam os profissionais para o seu desenvolvimento profissional?”, a especificação do questionamento proporcionou a reflexão sobre um conjunto de objetivos capazes de guiar a investigação de forma lógica, revelando a especificidade e a interligação das problemáticas centrais.

Assim, foi possível conhecer o perfil profissiográfico dos entrevistados, suas trajetórias, as motivações pelas escolhas profissionais, bem como dados mais objetivos, como idade, tempo de empresa, grau de escolaridade. Trata-se de um público que, por já se encontrar em uma função de liderança de pessoas e equipes, possui trajetória profissional consolidada, que permite a utilização dos conhecimentos técnicos e comportamentais adquiridos no decorrer da sua vida pessoal, profissional, acadêmica, no desempenho das suas atividades diárias. Ao contextualizar o reconhecimento e a importância atribuídos hoje à formação em contexto de trabalho, Canário (2013) reforça que este “é o resultado da procura de graus mais elevados de eficácia e de pertinência dos processos formativos. Estes, entendidos como atos deliberados e finalizados, representam, de fato, um reforço do processo de socialização profissional” (p. 117).

Quando o foco é colocado nas modalidades de formação em que os profissionais estiveram envolvidos nesse período, a de maior destaque, mencionada por todos os entrevistados, referiu-se ao Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), oferecido pela Alfa a todos os seus líderes, seja no cargo de coordenador (a) ou de gerente. Este programa reflete claramente a modalidade de educação não-formal dentro do ambiente organizacional, no qual foram estruturados intencionalmente pela empresa objetivos claros de ensino e aprendizagem, no intuito de formar líderes ativos, desenvolvendo competências diversas, sejam estas técnicas ou comportamentais. Nos encontros

deste processo de desenvolvimento os líderes ficaram em “imersão” em um ambiente propício ao estímulo da aprendizagem, retirados das demandas organizacionais que poderiam afastá-los, mesmo que momentaneamente, da condição de aprendiz.

Por mais que a vivência com o PDL tenha sido a mesma para todos os envolvidos, e tenha havido um processo explícito de aprendizagem coletiva, fica evidente a provocação de aprendizagens individualizadas. Isso pois o processamento destas experiências, bem como o sentido que cada sujeito lhe atribuiu, foram condizentes com o seu processo de autoconhecimento, previamente estimulado pelo levantamento de perfil individual e pelo entendimento proporcionado sobre as suas necessidades de aperfeiçoamento, em especial no que se refere à confecção do Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP), analisado em profundidade nesta investigação. Fica claro, pois, que ao participar de ações formativas, o nível de autopercepção do sujeito interfere na forma como ele absorve os ensinamentos que estão sendo transmitidos. Em outras palavras, para que possa extrair maior aproveitamento, é fundamental que compreenda o que realmente precisa aprender ao se envolver em uma ação de desenvolvimento.

Assim, mesmo que a empresa tenha clareza das competências que busca potencializar com uma ação coletiva de formação, mostra-se de extrema importância que os profissionais envolvidos também possuam esta percepção, no que se refere à sua busca pessoal por desenvolvimento. Fato este foi demonstrado nas várias ações não-formais estimuladas pelo PDL, citadas pelos participantes, como a postura de escuta e aprendizagem em reuniões e encontros sistemáticos ocorridos na empresa, sem caráter estruturado de ensino, porém com grande oportunidade de gerar reflexão e aprendizado individual.

Nessa perspectiva, através das suas políticas e práticas de formação, orientadas por valores abrangentes, assumindo uma dimensão educativa, as empresas podem promover o desenvolvimento integral dos trabalhadores.

Para além dos conteúdos de ordem técnica, que tendo todo o seu mérito, visam apenas o desenvolvimento de competências específicas ligadas ao trabalho e às tarefas, as empresas podem promover o desenvolvimento dos trabalhadores como pessoas e tal traduzir-se na sua valorização. Atendendo aos seus interesses e necessidades, tal constituir-se-á como um contributo ao seu desenvolvimento pessoal e, também, profissional (Bernardes, 2008, p. 68).

Ainda com relação às ações de educação não formal, observou-se que estiveram fortemente presentes na busca de desenvolvimento dos entrevistados. Nesta modalidade, destaca-se a

participação em seminários, workshops, palestras, processo de *coaching*, reuniões sistemáticas promovidas pela empresa, encontros de *networking* promovidos por sindicatos ou entidades externas, eventos *on-line*, entre outros. Estas situações apontam características importantes dos processos de educação não-formal, como o caráter de intencionalidade, a interação com o “outro”, objetivos de aprendizado delineados e a participação optativa.

No que se refere às ações informais de formação, aparecem constantemente no discurso dos participantes, mesmo sem estes demonstrarem percepção explícita de que se trata de um processo educativo. Isso pois na educação informal não há intencionalidade do sujeito, não há ensino no sentido literal do termo, mas sim um processo de trocas não planejadas, que ocorre em ambientes espontâneos. Nesta perspectiva, a fala de um entrevistado é extremamente significativa, quando menciona *“eu aprendo no dia-a-dia sem parar para aprender”*. Através do autoconhecimento proporcionado pelo levantamento de perfil individual, também é referida pelos participantes uma mudança de postura nas relações de trabalho, buscando extrair algum tipo de aprendizado ao colocar em prática ferramentas conhecidas em situações de aprendizagem intencional, ou ainda adotando postura mais observadora ao participar de reuniões ou ao analisar o cenário, estipulando uma autoavaliação do seu papel. Assim, pode-se perceber que o momento de transição que a Alfa vem passando proporciona uma aprendizagem informal intensa e significativa para os seus trabalhadores.

Já com relação à educação formal, apenas dois sujeitos relataram envolvimento após o PDP, um deles referindo um curso de graduação e o outro um curso de pós-graduação. Assim, fica evidente que a busca de desenvolvimento em termos profissionais mostrou-se diretamente vinculada às modalidades de educação não-formal e informal, visto tratar-se de um público que já possuía, com a exceção de um participante, graduação (ões) concluída (s) e 5 deles também pós-graduação.

Ainda, no decorrer das entrevistas, por mais que não muitas vezes apontado em resposta a uma questão específica, foi possível compreender as razões das escolhas dos sujeitos pelas ações de formação realizadas. A busca de um participante por um curso de graduação ocorreu pela necessidade de sentir-se parte do grupo, no qual todos possuem nível superior de formação. Assim, a realização de ações formais de formação, além de buscar conhecimentos técnicos relacionados à área de atuação, também se mostra motivada pela percepção de menor conhecimento do que os demais integrantes do grupo. Já a motivação para a participação no PDL vem ao encontro da mensagem transmitida pela organização, sinalizando a importância deste, através do patrocínio da alta gestão da empresa. No que se refere à motivação pelas demais ações não formais e informais realizadas pelos participantes, estiveram relacionadas às suas necessidades de desenvolvimento, percebidas através do autoconhecimento proporcionado pela realização do levantamento de perfil, buscando a concretização das ações levantadas no PDP. Ainda, mostram-se envolvidas na tomada de decisão

questões financeiras, temporais (conciliação trabalho, família, estudos e outras responsabilidades), de deslocamentos, entre outras.

Sobre o objetivo de analisar a relação que se estabelece entre a formação e o desenvolvimento profissional, é possível afirmar tratar-se de uma relação direta de mútua influência. Assim, a formação inicial dos sujeitos, em sua maioria de natureza formal, abriu portas para a construção da sua trajetória profissional, enquanto que no decorrer dessa trajetória outras ações de formação, abarcando todas as modalidades, foram sendo buscadas sistematicamente para proporcionar o desenvolvimento profissional dos sujeitos, e consequentemente a sua ascensão na carreira.

Seguindo a análise, o estudo aponta evidências de que as práticas do dia-a-dia de trabalho contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento profissional. Neste sentido, fica explícita a diversidade de formas a partir das quais os sujeitos podem se desenvolver profissionalmente, reforçando o caráter de complementaridade e continuidade entre as ações de educação formal, não formal e informal. É um processo articulado, visto que nenhuma das modalidades formativas nas quais os sujeitos se engajaram pode, por si só, dar conta de todas as suas necessidades de aperfeiçoamento. Dessa forma, mais do que adotar uma ação específica de formação, a combinação de diferentes abordagens parece enriquecer o processo de desenvolvimento profissional, proporcionando maior oportunidade de aprendizagem.

Diante da prossecução dos objetivos aos quais o estudo se propôs, é possível inferir que a formação contínua tende a ganhar uma crescente importância nos atuais contextos de trabalho. Por parte das empresas, uma adaptação constante necessária para encarar de forma competitiva as mudanças recorrentes no mercado, requerendo investimento na melhoria das competências dos seus profissionais. Por parte dos profissionais, uma necessidade de mostrar-se capacitado e atualizado para dar conta da diversidade de situações do trabalho, e desta forma proporcionar maior qualidade de entrega das suas responsabilidades, e como consequência autovalorizar-se e estimular a sua empregabilidade.

Neste sentido, conforme Almeida e Alves (2011),

nas últimas décadas, a formação profissional contínua tem vindo a assumir uma importância crescente no quadro da gestão de recursos humanos. (...) A formação profissional contínua é, atualmente chamada a contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de desenvolvimento ou mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual (p. 710).

Assim, no contexto organizacional, o conceito de educação vem sendo substituído pelo de aprendizagem ao longo da vida e seus derivados – qualificações, competências, habilidades. Para Licínio Lima (2007), surge o “aprender a ter”, em que a aprendizagem é vista como a aquisição de vantagens competitivas; as rápidas e imprevisíveis mudanças indicam a necessidade de formação contínua, que tende a se estender durante a vida laboral. Este é o processo de *lifelong learning*, que aponta para a formação profissional no decorrer da vida ativa dos sujeitos, mostrando que nunca é cedo ou tarde demais para se aprender.

Nessa perspectiva, ao se perceberem "em desenvolvimento", os profissionais passam a encarar toda experiência (positiva ou negativa) como uma oportunidade para aprendizagem. Isso pois, para “sobreviverem” na competitividade do mundo atual, os adultos precisam ter capacidade de mudar, sendo “obrigados” a aprender ao longo da vida. Na visão de Antonello (2005), estimular um compromisso com a aprendizagem profissional vitalícia, que extrapola os próprios programas de formação profissional, apresenta-se imprescindível.

Através da análise de literaturas especializadas, Lopes e Picado (2010) inventariam sete principais finalidades da Formação Profissional Contínua, que podem ser percebidas de forma clara nas conclusões deste estudo:

- Transmissão de conhecimentos, competências e capacidades necessárias ao desempenho de uma função profissional;
- Sustentação da estratégia global definida pela organização;
- Aumento da motivação e da satisfação e dos indivíduos ativos, tornando-os mais receptivos à aquisição de qualificações e à sua aplicação na prática profissional;
- Oportunidades de promoção na carreira e de autodesenvolvimento contínuo, na medida em que os objetivos organizacionais possam ser compatíveis com as expectativas individuais;
- Mudança organizacional pelas oportunidades de participação, de resolução de problemas e de melhoria contínua dos processos, assentes na comunicação e na redefinição da visão estratégica da organização;
- Criação de um mercado de trabalho mais qualificado e competitivo, em resultado da emergência de organizações aprendentes;
- Mecanismo facilitador do processo de socialização e de integração do indivíduo, através da explicitação do papel organizacional esperado" (p. 14).

Canário (2013) confirma a importância de repensar as finalidades da formação, não como uma preparação para o trabalho, mas como um processo de aprendizagem no trabalho e pelo trabalho.

Nóvoa (1988) corrobora ao afirmar que toda formação tem de viver uma tensão difícil, porém profundamente estimulante, entre uma reflexão mais pessoal sobre o processo de formação individual e uma reflexão mais social sobre a inserção profissional. Só esta tensão permitirá abrir novas vias para a formação de adultos.

Por fim, cabe salientar que a pesquisa se revelou significativa ao contextualizar a busca constante por formação, independentemente da modalidade envolvida, demonstrando o esforço dos sujeitos para dedicar-se ao seu desenvolvimento profissional continuado, o que os torna mais promissores no que se refere à sua competitividade profissional.

Espera-se que este estudo motive novas reflexões sobre as modalidades de formação no contexto organizacional, instigando assim maior conhecimento sobre o desenvolvimento profissional. Acredita-se que quanto mais se conhecer sobre a amplitude de possibilidades formativas nas organizações, maior será a contribuição na busca dos profissionais pela aplicação das competências necessárias à excelência ao desempenho.

Em vias de finalização, vale ressaltar que se acredita na existência de grande oportunidade para a ação dos profissionais da área de recursos humanos: sugerir diferentes alternativas de ações de desenvolvimento considerando, além das já praticadas ações formais, também ações não-formais e informais, manifestas através da elaboração individual dos PDPs. Conforme Comini et al. (2008), é possível afirmar que “a efetividade de uma ação de desenvolvimento está intimamente ligada à mudança de comportamento, que só ocorre por meio da reflexão e experimentação (aprendizagem na ação e aprendizagem experiencial)” (p. 16).

Encerram-se estas considerações com o excerto da entrevista de um dos participantes, por entender que este compreende a síntese das premissas teóricas que alicerçaram este estudo, bem como a integração das aprendizagens formal e informal, a experiência e o papel da reflexão:

Tirando essa questão formal é mais a questão de postura mesmo do dia-a-dia, de algumas práticas que a gente vai aprendendo com acerto e erro, algumas relações que a gente tem com outras pessoas, da própria empresa ou não, com um posicionamento diferente (...) a gente também pára para analisar e aprender com isso. (...) Eu acho que o desenvolvimento de certa forma ele foi essencial para minha carreira, para permanência na empresa, parte dele eu fui “forçado” a buscar o conhecimento porque era algo que eu precisava entregar, alguns outros conhecimentos foram por questão pessoal mesmo, de querer desenvolver, de querer mudar a forma de trabalho, (...) enfim, é isso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: ASA Editores.
- Abbad, G., Loiola, E., Zerbini, T., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 497-527). Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, A. J., & Alves, N. (2012). Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: convergências e divergências entre o setor público e o privado. In: Araújo, M. S., & Martins, D. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011: Gestão para a cidadania* (pp. 709 - 722). Lisboa: Politema.
- Alves, J.B.M. (2012). *Teoria Geral de Sistemas - Em busca da interdisciplinaridade*. Florianópolis: Instituto Stela.
- Alves, N. (Coord.) (2016). Educação de Adultos: aprender sempre. *Pensar a educação: temas setoriais* (pp. 151 - 180). Lisboa: Educa.
- Alves, N. (2007). E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social? *Revista Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, 2, 59-68. Recuperado de: <http://sisifo.ie.ulisboa.pt/index.php/sisifo/article/view/48/54>.
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amaro, R. (2003). Desenvolvimento — um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Cadernos de Estudos Africanos*. Recuperado de: <http://cea.revues.org/1573>.
- Antonello, C. S. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Alcance*, 12(2), 183-209. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23812/articulacao-da-aprendizagem-formal-e-informal--seu-impacto-no-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais/i/pt-br>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barroso, J. (1997). Formação, projeto e desenvolvimento organizacional (capítulo IV). In: Canário, R. (Org.) *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo, Revista de Ciências da Educação*. 6, pp. 57-70.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *A investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bragança, i. F. S. (2011). Sobre o conceito de formação na abordagem (auto)biográfica. *Educação*. 34(2) 157-164.
- Canário, R. (2006). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. *AAVV, A Educação em Portugal (1986- 2006) Alguns Contributos de Investigação* (pp. 159-206). Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. Conselho Nacional de Educação.

- Canário, R. (2012). *Máscaras, prisões, liberdades, cifrões*. Lisboa: Centro Mário Dionísio.
- Canário, R. (2013). *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Cavaco, C. (2001). *Processo de formação de adultos não escolarizados: A educação informal e a formação experiencial* (Dissertação de Mestrado). FPCE/Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Cavaco, C. (2002). *Aprender fora da escola: Percursos de formação experiencial*. Lisboa: Educa.
- Cavaco, C. (2003). Fora da escola também se aprende: percursos de formação experiencial. *Educação, Sociedade & Cultura*, 20, pp. 125-147.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline de Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Charlot, B. (2004). Educação, trabalho: Problemáticas contemporâneas convergentes. *Educação, Sociedade & Cultura*, 22, 9-25.
- Chaves, E. A (2004). *Filosofia da Educação e a Análise de Conceitos Educacionais*. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/praxis/339/filosofia%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o.htm?sequence=1&isAllowed=y>.
- Coelho Jr., & Mourão, L. (2011) Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 12 (6), 224-253.
- Comini, G. M., Konuma, C. M., & Santos, A. L. (2008). Sistema De Gestão De Pessoas Por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*. 24 (69), pp. 06-18.
- Costa, R. H. (2014). Notas sobre a Educação formal, não-formal e informal. *Anais do III SIMPOM 2014 - Simpósio Brasileiro De Pós-graduandos Em Música*, pp. 435 - 444.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Deluiz, N. (2001). Qualificação, competências e certificação: Visão do mundo do trabalho. *Ministério da Saúde, Humanizar cuidados de saúde: Uma questão de competência*. (07-17) Brasília, BR: Ministério da Saúde.
- Dewey, J. (1979). *Democracia e Educação. Introdução à Filosofia da Educação* (4. ed.). São Paulo: Editora Nacional.
- Dominicé, P. (1985). O que a vida lhe ensinou. In: Nóvoa, A. & Finger, M.. *O Método (Auto) biográfico e a Formação*. Lisboa: Ministério da Saúde (pp. 131 - 154).
- Dutra, J. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do Oprimido*. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Finger, M. (2005). A educação de adultos e o futuro da sociedade. In Canário, R., & Belmiro, C. (Orgs.). *Educação e formação de adultos: mutações e convergências*. Lisboa: Educa.
- Finger, M., & Asún, J. M. (2003). *A educação de adultos numa encruzilhada: Aprender a nossa saída*. Porto, Porto Editora.

- Gadotti, M. (2005). A questão da educação formal/não-formal. In: Institut International des droits de l'enfant. *Droit à l'éducation: solution à tous les problèmes sans solution?* Recuperado de: <https://docplayer.com.br/5445484-A-questao-da-educacao-formal-nao-formal.html>.
- Gohn, M. G. (2006). Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. *Ensaio: avaliação das políticas públicas de educação*, 14(50), 27-38. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>.
- Gohn, M. G. (2010). *Educação não formal e o educador social: Atuação no desenvolvimento de projetos sociais*. São Paulo: Cortez.
- González, C. M. M. (2015). *Análisis del Impacto de las Competencias de Empleabilidad en el Empleo de los Titulados Universitarios en España* (tese de doutoramento). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales da Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/671202/martin\\_gonzalez\\_carlos\\_martin.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/671202/martin_gonzalez_carlos_martin.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.
- Hill, M. M., & Hill A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Josso, C. (1988). Da formação do sujeito... ao sujeito da formação. In Nóvoa, A. & Finger, M. (Orgs). *O método (auto)biográfico e a formação*. Lisboa: Ministério da Saúde (pp. 35-50).
- Knowles, M. (1984a). *The adult learner: A neglected Species*. Houston: Gulf Publishing Company/Book Division.
- Knowles, M., & Associates (1984b). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 3, pp. 21-31.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- La Belle, T. J. (1976). *Nonformal education and social change in Latin America*. Los Angeles: UCLA University of California.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competências dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman/Artmed.
- Libâneo, J. C. (2010). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* (12 ed.). São Paulo: Cortez.
- Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez Editora.
- Livingstone, D. W. (1999). Exploring the icebergs of adult learning: Findings of the first Canadian survey of informal learning practices. *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada*, Ottawa.
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). *Concepção e gestão da formação profissional contínua: da qualificação*

*profissional à aprendizagem organizacional*. Lisboa: Edições Pedagogo.

Lourenço O. M (2010). *Psicologia de desenvolvimento cognitivo: Teoria, dados e implicações*. Lisboa: Almedina.

Mariano, M. L. L. (2015). *A construção do desenvolvimento profissional dos professores*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.

Marreiros, R. (2014). *Educadores de adultos: Mudar para educar e educar para mudar*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Méda, D. (2007). *Qué sabemos sobre el trabajo?* *Revista de Trabajo*, 3(4), 17–32.

Meirieu, P. (n/d). *Si la compétence n'existait pas, il faudrait l'inventer...* Recuperado de: <http://www.meirieu.com/ARTICLES/SUR%20LES%20COMPETENCES.pdf>.

Melo, A. (2012). *Passagens revoltas: 40 anos de intervenção por ditos e escritos*. Lisboa: Sítio do Livro/Associação In Loco.

Merriam, S., Caffarella, R., & Baumgartner, L. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide* (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 32(1), 111-121.

Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 17, 39-45.

Morin, E. (2008). *Introdução ao Pensamento Complexo* (5. ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Percepção de desenvolvimento profissional. *Psico USF*. 19(1), 73-85.

Nóvoa, A. (1988). A formação tem que passar por aqui: as histórias de vida no Projecto Prosalus. In: Nóvoa, A. & Finger, M. *O Método (Auto) biográfico e a Formação*. Lisboa, Ministério da Saúde, 155-188.

Paquay, L., Nieuwenhoven C.V, & Wouters, P. (2012) *A avaliação como ferramenta de desenvolvimento profissional de educadores*. Porto Alegre: Penso.

Perrenoud, P. (2000). *Novas competências profissionais para ensinar*. Porto Alegre: Artmed.

Pimentel, A. (2007). Aprendizagem experiencial e desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*. 12(2), 159-168.

Pineau, G. (1985). A autoformação no decurso da vida: Entre a hetero e a ecoformação. In: Nóvoa, A. & Finger, M. *O Método (Auto) biográfico e a Formação*. Lisboa, 1988, pp. 65-77.

Pires, A. L. (2007). Reconhecimento e validação das aprendizagens experienciais. *Revista Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, 2, 5-20. Recuperado de: <http://sisifo.ie.ulisboa.pt/index.php/sisifo/article/view/48/54>.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Ramos, M. (2001). Qualificação, competências e certificação: Visão educacional. *Humanizar cuidados de saúde: Uma questão de competência* (19-28). Brasil: Ministério da Saúde.
- Rigo, J. A. (2019). *A formação profissional inicial do Policial Rodoviário Federal e o desenvolvimento de competências à luz da matriz curricular nacional*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Riverin-Simard, D., Spain, A., & Michaud, C. (1997) Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59–91. <https://doi.org/10.7202/1017375ar>.
- Rodrigues, A. V. (2011). *A educação em ciências no ensino básico em ambientes integrados de formação*. (Tese de doutoramento). Departamento de Educação da Universidade de Aveiro.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica*, 4(1), 1-29.
- Santos, M. B., & Duarte, I. (2018). Networking e Carreira: Conceitos e interações. *III International Meeting of Sociology (ISSOW)*. Recuperado de: [http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/06\\_3eisiot.pdf](http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/06_3eisiot.pdf).
- Trilla-Bernet, J. (1998). *La educación fuera de la escuela: Ámbitos no formales y educación social* (3 ed.). Barcelona: Editora Ariel.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A Transformação do RH: Construindo os Recursos Humanos de Fora para Dentro*. Porto Alegre: Bookman.
- UNESCO (2010). *Relatório Global sobre Aprendizagem e Educação de Adultos*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001886/188644por.pdf>.

## ANEXO A - GUIÃO DE ENTREVISTA

<b>Entrevistado:</b>	<b>Cargo:</b>		
<b>Idade:</b>		<b>Tempo de empresa:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo		
<b>Data da entrevista:</b>			
<b>Local:</b>			
<b>Duração:</b>			
<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional		
<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.		
<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>		

<b>Blocos Temáticos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Tópicos Orientadores</b>
<b>A - Legitimação da entrevista</b>	Apresentação do entrevistador e do trabalho. Explicitar o tema da pesquisa e os objetivos da entrevista. Pedir autorização para gravar a entrevista.	O meu nome é Franciele Vitali Rigo, sou Psicóloga, mestranda em Formação de Adultos pela Universidade de Lisboa. Esta entrevista é realizada no contexto de realização da dissertação de conclusão do referido mestrado, onde pretendo verificar que modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional. Esta entrevista será usada apenas para fins académicos, sendo garantido o anonimato. Tenho aqui um termo de consentimento informado para você assinar, autorizando a realização. Tenho também o seu currículo vitae e uma cópia do seu PDP – Plano de Desenvolvimento Profissional, que serão utilizados como apoio a esta entrevista. Posso fazer a gravação de áudio?	Sublinhar a importância do contributo do entrevistado, sendo de extrema pertinência para a concretização do estudo. Reforçar as questões éticas que norteiam o trabalho, bem como a garantia de confidencialidade das informações colhidas.
<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	Conhecer brevemente o entrevistado e sua trajetória profissional.	Para iniciarmos a entrevista, gostaria que você me relatasse brevemente a sua trajetória profissional.	Apoio: currículo do entrevistado para fazer a história do percurso profissional.
<b>C - Formação e Desenvolvimento Profissional</b>	Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional	Como você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional? Como caracteriza o seu processo de desenvolvimento profissional? Que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?	Explorar se na trajetória dele a formação se traduziu em desenvolvimento profissional (e de que forma isso se demonstra, ou como ele percebe – relação direta ou indireta).

		Que papel tem desempenhado a formação no seu desenvolvimento profissional?	Caso se limite a responder sobre a formação acadêmica (educação formal), explorar se houveram outras ações que contribuíram para o seu desenvolvimento profissional.
<b>E – Plano de Desenvolvimento Profissional - PDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender juntamente com o entrevistado como foi realizado o PDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De que forma você estruturou o seu PDP? Quais foram os elementos considerados?</li> </ul>	
<b>D - Ações de formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos. Levantar quais foram as ações de desenvolvimento realizadas.</li> <li>Compreender as razões das suas escolhas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo em conta o PDP, em que ações de formação você participou? Quais foram, como surgiram?</li> <li>O que te fez priorizar estas ações e não outras?</li> <li>DE que forma estas ações contribuíram para o seu desenvolvimento profissional?</li> <li>Que competências foram desenvolvidas? Que saberes foram adquiridos?</li> </ul>	Ter em mãos o PDP, como apoio, para ir pontuando conjuntamente.
<b>F - Conclusão da entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar, ou se quer acrescentar alguma informação.</li> <li>Agradecer a disponibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>Quer colocar alguma questão ou esclarecer alguma dúvida?</li> <li>Muito obrigado pela sua colaboração!</li> </ul>	Informar que os resultados da pesquisa serão disponibilizados tão logo ocorra a sua conclusão.



## ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### Entrevista 1

<b>Entrevistado:</b>	Augusto	<b>Cargo:</b> Coordenador
----------------------	---------	---------------------------

<b>Idade:</b>	33 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	1 ano e 11 meses
---------------	---------	--------------------------	------------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	17 de dezembro de 2018
<b>Local:</b>	Alfa
<b>Duração:</b>	31 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista se deu em uma sala de reuniões da Alfa, local de trabalho do entrevistado. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Augusto

**FVR:** Augusto, para iniciarmos esse momento da entrevista, gostaria que você me relatasse brevemente a sua trajetória profissional.

**Augusto:** Eu comecei trabalhando com meu pai, numa oficina de motos, depois também fiz outros trabalhos. Entrei para faculdade, e para custear a faculdade fiz trabalhos de garçom, continuei com meu pai um tempo. Um ano depois de iniciar faculdade eu consegui um estágio no Bravo, que é um órgão público, eu fiquei dois anos que é o tempo limite deste estágio, depois eu fui fazer estágio no Charlie, que também é público, também fiquei o tempo máximo que é de 2 anos e já fui para um outro estágio numa empresa privada, na empresa November, lá eu fui atuar como estagiário contratado na área de recursos humanos, para cuidar dos documentos de processos judiciais trabalhistas. Após 3 meses eu fui efetivado, fiquei responsável por essa área dentro do setor de Recursos Humanos, então eu trabalhava com todo o processo, separar a documentação, achar testemunhas, acompanhar perícia; eu fazia todas as audiências como preposto da empresa. Fiquei de 2009 a 2015 nesse setor, fui agregando outras funções como cálculo de folha, de férias, 13º, acompanhamento de sindicato, fiz toda a parte de direito processual do trabalho dentro da empresa. Em 2015 então eu alterei de setor, fui para departamento jurídico da empresa, assumiu o departamento, comecei a ser o gestor, fazer a gestão desse departamento, como coordenador. Fiquei de 2015 até o início de 2017 nessa função, eu cuidava de toda área jurídica, contratos, processos, acordos, negociações jurídicas. Em janeiro de 2017 entrei na empresa assumindo a vaga de coordenador jurídico no qual eu estou até hoje; eu tenho uma equipe, eu faço a gestão desta equipe, faço a gestão dos processos do departamento jurídico, com foco principal na área contratual comercial, que são os contratos com os postos, faço toda parte de controle também com escritório externo que cuida dos processos judiciais e faço toda parte jurídica da empresa. Então eu e minha equipe somos responsáveis por fazer todos os documentos jurídicos, se tiver alguma auditoria ou algum documento oficial qualquer documento que for assinado tem que passar pelo departamento. Então essa é minha breve trajetória.

**FVR:** Qual o tamanho da sua equipe hoje?

**Augusto:** Hoje eu tenho quatro analistas jurídicos, sou eu e mais quatro.

**FVR:** Você me relatou um pouco essa sua trajetória profissional, como é que você tem conduzido o seu desenvolvimento profissional?

**Augusto:** Eu iniciei na faculdade, terminei a faculdade em 2012, eu não fiz pós-graduação ainda, mas eu tenho me desenvolvido nas áreas em que eu trabalho, me puxando mesmo, indo atrás de informações, pesquisando como funcionam as melhores práticas, os melhores contratos, é mais um desenvolvimento que eu busco pessoalmente.

**FVR:** E que tipo de pesquisas você faz, que tipos de instrumentos você usa, tecnologia?

**Augusto:** Eu uso livros, eu busco alguns livros mais específicos de estratégia, bastante coisa de análise de processos judiciais, de decisões judiciais, mais técnicos, obtenção de alguns modelos de outras empresas semelhantes para analisar melhores práticas, a gente tem acesso a alguns documentos, troca de informações entre outros departamentos jurídicos.

**FVR:** Como é que essa troca de informações acontece Augusto?

**Augusto:** No ramo do combustível que é onde a gente está hoje, ele é bem difícil, é bem fechado. Tem algumas empresas que indo para algum evento específico, por exemplo na MB, tem

alguma palestra, algum seminário a gente troca algumas informações que também tem outras distribuidoras que participam. Alguns posicionamentos de distribuidoras também ocorrem nesses seminários que a gente participa, então no próprio seminário a gente consegue enxergar qual é a visão da outra distribuidora e os documentos a gente obtém de acesso de terceiros mesmo, por exemplo a gente tem um cliente que ele era cliente Bandeira X e veio para a Alfa então ele fornece uma cópia do contrato para os nossos assessores olharem para ver se conseguem mesmo fazer essa transição para a Alfa e chega para nós, a gente consegue analisar e aperfeiçoar o nosso contato e também os nossos documentos internos.

**FVR:** Você comentou dos seminários e dos workshops.

**Augusto:** Como a área da empresa é uma área regulamentada de uma agência que é a ANP (Agência Nacional do Petróleo e Combustível), ela é bem forte na questão de vistoria e fiscalização, então rotineiramente eles estão mudando as resoluções, abrem consulta pública, fazem audiência pública onde os interessados podem ir até o local e fazer suas considerações, suas análises e seus pedidos. Então esse é o momento que as outras empresas têm para justificar alguns pedidos de alteração de lei e de norma. Também tem alguns seminários focados em fiscalizações e focados em uma resolução específica, então vem o pessoal da ANP, vem o pessoal do sindicato das distribuidoras, dos sindicatos de postos e fazem um grande debate. Então a gente também participa desses seminários.

**FVR:** Esses seminários, esses workshops, normalmente a empresa que tem caminha a participar, você busca ou de que forma você tem acesso a eles?

**Augusto:** Dos dois formatos. A gente rotineiramente consulta no site da ANP, o departamento rotineiramente consulta mas tem vezes que a gente fica uma semana sem consultar e antes da gente consultar de novo alguém da empresa recebe o convite ou tem situações que a gente consegue identificar antes também e propor a participação. Então é bem dividido entre a gente buscar e a empresa receber o convite.

**FVR:** Você também comentou das pesquisas que você faz, você trouxe a questão dos livros, tanto técnicos quanto da parte da estratégia; tem algum outro tipo de pesquisa que você faz ou algum outro meio que você utiliza?

**Augusto:** Eu faço leitura de alguns artigos da internet, eu tenho alguns sites específicos do jurídico, esses sites rotineiramente vão publicando alguns artigos eu vou acompanhando e vou lendo e buscando conhecimento, o que eu consigo assimilar e trazer disso. A questão mais de gestão nos últimos dois anos a gente participa de um programa de desenvolvimento de lideranças que a empresa proporciona para nós, então tem vários enfoques desde gestão, desde como se calcula uma folha, ele é bem amplo, é bem interessante, como dar feedback, enfim, é bem legal. Eu também participo desse desenvolvimento de liderança na empresa.

**FVR:** É um desenvolvimento que é oferecido pela empresa então?

**Augusto:** Isso mesmo, é oferecido pela empresa.

**FVR:** Como é que você caracteriza esse processo todo de desenvolvimento profissional?

**Augusto:** Eu acho que é bem tenso porque cada local que eu trabalhei é bem diferente um do outro, eu consigo aproveitar muito do que eu aprendo no emprego anterior mas ao mesmo tempo é um desafio novo em cada local. Mas sempre tem que desenvolver algo novo porque cada empresa, cada instituição tem um enfoque diferenciado. Então são áreas bem diferentes, eu consigo trazer o básico mas também tenho que me desenvolver no que é o diferencial da empresa, como aqui são essas questões da ANP, são regras bem diferentes, bem distintas.

**FVR:** Esse aprendizado que você traz é um aprendizado que vem das formações ou vem de alguma outra forma também?

**Augusto:** Dos dois locais, tanto da formação, quando eu fiz a faculdade muito das coisas que eu aprendi, o direito é uma área bem grande, então o que eu ia conseguindo aproveitar era o mínimo do que eu aprendia na faculdade, porque tem alguns outros enfoques, então a cada local e consegui aproveitar algo diferente que eu não aproveitava na empresa anterior; então tem essa parte da formação mas tem também a parte de novas pesquisas e novas informações. Também o direito é uma

área que se renova muito rápido, então a gente tem que estar sempre aperfeiçoando e reestudando a cada demanda.

**FVR:** Que fatores, ou situações, ou pessoas, ou algo mais tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Augusto:** Eu acho que pensando no momento atual a própria empresa, que nesses dois anos ela mudou bastante o enfoque, situações novas, controles novos, até novas possibilidades de trabalho. Então a própria empresa por essa mudança faz com que a gente tenha que correr e se aperfeiçoar, buscar informações, buscar novos formatos. O mercado também mudou bastante do ano passado para esse ano então a gente também teve que mudar bastante os documentos internos, os tipos de negócios. Então eu acho que é isso, o mercado, a empresa e também a gente vai olhando algumas situações e tenta melhorar algumas práticas que a gente vem fazendo, a gente busca sempre estar melhorando isso, facilitando um pouco dia a dia também.

**FVR:** Nós já falamos um pouco sobre a questão da formação no desenvolvimento profissional... Que papel que a formação tem desempenhado no seu desenvolvimento profissional? Quando a gente fala formação, não apenas a formação acadêmica, mas tudo isso que você já me relatou.

**Augusto:** Eu acho que diariamente a nossa prática exige a formação, tanto na questão da faculdade quanto na questão de postura, posicionamentos e até práticas, então a formação como um todo, não só a faculdade, a gente precisa aplicar no dia-a-dia durante toda a jornada de trabalho.

**FVR:** Quando você fala em postura, como é que você busca desenvolver isso em específico, por exemplo?

**Augusto:** Principalmente uma questão que para mim é muito forte, uma questão ética, de trabalho, eu acho que o comprometimento que a gente tem com a empresa que a gente está trabalhando, sempre trabalhar dentro de boas práticas, de trabalhar o correto, eu acho que isso é uma questão que eu tenho muito forte de formação pessoal não só por questão da universidade ou das empresas que eu trabalhei, mas acho que é uma questão muito pessoal, eu vou muito pelo certo, pelo correto, sem desvios. Então eu acho que isso é uma postura que eu tento que levar e é da minha formação.

**FVR:** Passando para o Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP) então, que ele foi feito aqui na empresa. De que forma que você estruturou seu Plano de Desenvolvimento Profissional?

**Augusto:** Os principais fatores que a gente conseguiu identificar no plano de desenvolvimento foi a questão de relações interpessoais, questão de tomada de decisão e posicionamento. Então com a ajuda do Sílvio, que era o meu diretor na época e que mudou há pouco tempo, a gente sempre buscou uma proximidade de outros setores a possibilidade da tomada de decisão, de ter uma autonomia um pouco maior para trabalhar, isso apareceu bastante no plano, no mapeamento, a questão também de controles internos com o pessoal do setor, de acompanhamentos rotineiros, conversas periódicas. Então o ano passado eu estruturei alguns cronogramas de conversas, cronograma de participação de tomadas de decisão, enfim, fui acompanhando e eu acho que durante 2017 inteiro eu consegui desenvolver; esse ano eu não fiz esse controle mas continuei com essa prática. Então nesse ponto eu entendo que eu tive essa mudança.

**FVR:** Você passou a colocar em prática algo que você desenvolveu no ano passado?

**Augusto:** Isso. Com a ajuda também do programa de desenvolvimento que a empresa proporcionou a gente tem alguns fundamentos que a gente vai aprendendo, isso é interessante porque muda um pouco formato de algumas conversas, eu consigo me preparar melhor para a conversa, ter uma base melhor, principalmente o retorno para as pessoas do setor, para os analistas, eu acho que isso foi um diferencial.

**FVR:** Quando você fala nessas conversas, você se refere bem como líder dessa equipe?

**Augusto:** Sim, como líder. Uma questão de liderança mesmo. Até posicionamento com outros departamentos também, de uma tomada de decisão, de não precisar aguardar uma decisão da diretoria; os diretores dão uma autonomia mas como quando eu fiz o mapeamento de

desenvolvimento eu recém tinha entrado na empresa eu também não tinha essa questão da autonomia bem firmada, então foi interessante o mapeamento porque a gente conseguiu identificar alguns pontos, a gente discutiu bastante com o gestor, com o meu diretor, então a gente conseguiu definir alguns limites e a partir disso eu tive uma autonomia e uma liberdade para trabalhar e isso foi um diferencial, porque mudou bastante o trabalho, a rotina.

**FVR:** Você comenta então que no seu PDP você teve algumas ações que até eram de ordem mais comportamental, e você refere um mapeamento. Você pode me contar um pouco o que é isso, a que se refere?

**Augusto:** Eu não sei se é mapeamento o termo que se refere, mas a gente identificou algumas situações que eu tinha que desenvolver e desses pontos a gente fez um mapeamento elencando as prioridades e também montando algum desenvolvimento e conseguimos trabalhar em cima disso, eu, a minha liderança e o RH também. O próprio programa de desenvolvimento de líderes da companhia alcançou alguns objetivos que estavam mapeados, que estavam aguardando ou em desenvolvimento e conseguiu somar isso. Eu acho também que a gente conseguiu identificar nesse Programa, nessas situações, algo que no dia a dia talvez pudesse passar despercebido, então a gente manteve o foco em alguns itens específicos para desenvolver que chamavam mais atenção.

**FVR:** Então o programa de desenvolvimento que a empresa ofereceu foi amplo, para todos os líderes, mas tiveram ações que eram tuas e que você pôde estar atento para desenvolver estas ações de forma mais intensa?

**Augusto:** Isso, dentro desse plano geral na mesma conversa que foi para todos eu consegui absorver alguns pontos um pouco mais focados para mim, eu enxerguei dentro daquela palestra, daquele seminário, daquele curso, enfim, eu enxerguei algumas situações e pude adotar algumas posturas ou até ferramentas diferentes, até para o meu desenvolvimento.

**FVR:** Tendo em conta o PDP que você realizou, em que ações de formação você participou? Você já me relatou algumas questões da empresa, .... quais foram essas ações de formação e como é que surgiram?

**Augusto:** Esta questão de formação neste último ano eu trabalhei em algumas seminários e workshops, não só focado nas regulamentações da empresa mas também alguns outros focado em estratégias de apartamento jurídico. Algumas ações eu identifiquei, recebi um convite ou também busquei esse treinamento, consegui aprovar com a diretoria essa participação pela empresa e a empresa também proporcionou custeando esses seminários e viagens. Também alguns outros cursos que eu fiz individualmente pela internet, EAD; eu não tenho como me deslocar, fica difícil sair, e até pelo custo financeiro então eu faço a opção pelo EAD quando eu tenho que custear.

**FVR:** Tem algum que você possa citar de EAD que você tenha realizado?

**Augusto:** Eu não lembro o nome mas na área técnica, principalmente quando tem alguma demanda específica que a gente tenha recebido que é diferente do nosso padrão e a gente fica um pouco receoso de fazer o trabalho, então eu busco essa formação, busco ver se tem algum treinamento específico ou alguns vídeos na internet também de aulas e materiais.

**FVR:** Então a internet é sua parceira?

**Augusto:** Sim, sim!

**FVR:** Além dessa questão mais formal, acadêmica, ou EAD, ou palestras, enfim, tem alguma ação de formação que você considera importante no seu desenvolvimento profissional que não seja tão formal, que possa ter aparecido para você de alguma forma?

**Augusto:** Tirando essa questão formal é mais a questão de postura mesmo do dia-a-dia, de algumas práticas que a gente vai aprendendo com acerto e erro, algumas relações que a gente tem com outras pessoas, da própria empresa ou não, com um posicionamento diferente. O nosso departamento é bem formal, o trabalho é documental, mas ao mesmo tempo também a gente está sempre aprendendo com algum erro ou alguns acertos, a gente também pára pra analisar e aprender com isso. Eu não sei se é isso?

**FVR:** Sim! É bem a ideia de entender se além de ir lá e estudar, participar de um curso, de um seminário, se tem alguma outra ação do teu dia-a-dia, da tua prática, que possa influenciar no seu

desenvolvimento profissional.

**Augusto:** Eu aprendo no dia-a-dia sem parar para aprender, então eu vou ler um documento e eu vou lembrar de alguma situação que aconteceu com aquele mesmo documento anteriormente, então a gente tenta aprimorar ele e melhorar ele sempre. Ou a gente recebeu algum processo judicial que citou alguma cláusula específica do contrato, então eu tento parar e refletir, aprender, ajustar cláusula para ficar um pouco mais alinhado, ajustar ela para a situação da empresa para eliminar o risco. Então a gente também tem essas reflexões diárias de trabalho.

**FVR:** Você trouxe alguma coisa das relações também.

**Augusto:** Tem algumas posturas que a gente adota em determinada situação e depois no final do problema, digamos assim, eu gosto sempre de refletir o que deu certo e o que deu errado, o que a gente pode melhorar. Então tem algumas questões principalmente por ser formal, às vezes a gente tenta fazer uma parte informal que é numa conversa uma negociação; então a gente analisa muito o que deu certo, o que deu errado, sempre para evitar o risco para a empresa. Então até numa conversa, um posicionamento que eu me posicionei sem ter algum embasamento, então eu aprendi que não eu devo estudar antes, vou verificar se realmente está certo, então acho que isso também vem agregar ao desenvolvimento a questão de aprender sobre as práticas.

**FVR:** Tem pessoas do teu dia-a-dia que influenciam de alguma forma no seu desenvolvimento profissional?

**Augusto:** Eu acho que a empresa em si, não são pessoas mas a empresa em si que exige o nosso desenvolvimento. Eu acho que não são os diretores, não é a equipe em si, acho que é o próprio trabalho que leva a gente a ter que buscar sempre. A empresa muda muito rápido, então sempre tem que estar em desenvolvimento, sempre buscando. Para os diretores também algumas coisas são novas então eles também precisam de um suporte nosso e também cobram bastante para a gente enxergar um pouco mais para frente e já prever algumas situações, já buscar a informação. O próprio pessoal também da equipe, os analistas do setor, com algumas dúvidas então eu tenho que estar sempre preparado para algumas situações, algumas dúvidas, tanto questões técnicas quanto outras questões negociais e posicionamento dentro da empresa também, então eles buscam bastante uma base comigo e eu tenho que estar pronto para isso.

**FVR:** E como se dá entre os pares?

**Augusto:** Com os pares também eu acho que é uma troca legal na empresa, não são todos que eu tenho proximidade até porque tem algumas áreas que comigo não tem muita relação, mas com as áreas que eu tenho relacionamento direto de trabalho a gente busca estar sempre bem alinhados no discurso, alinhados na postura da empresa, alinhados no objetivo da empresa, e também específico algumas relações próximas de amizade que a gente conseguiu criar um vínculo em decorrência do trabalho.

**FVR:** O que te faz priorizar algumas ações de formação no seu desenvolvimento profissional em detrimento de outras?

**Augusto:** Eu acho que aqui a gente tem uma correria bem grande, e também por questões pessoais, eu tenho uma filha pequena, minha esposa também trabalha, a gente está sempre correndo, eu tenho algumas questões de trabalho em paralelo fora da empresa então eu busco sempre algo que eu consiga fazer sem me deslocar muito, que eu consiga fazer em horários alternativos, e que eu consiga fazer também algum desenvolvimento dentro do horário de trabalho, de algumas questões do trabalho lógico! Então eu tento buscar ao máximo essa questão de tempo, de performar ao máximo com menos tempo, e questões financeiras também que impedem de fazer, por exemplo, uma pós, que eu ainda não consegui fazer mas já está em foco para o ano que vem; mas também tem línguas, tem outras questões que por questões financeiras eu não consegui fazer ainda.

**FVR:** De que forma essas ações que você realizou contribuíram para o seu desenvolvimento profissional, que competências foram desenvolvidas, que saberes foram adquiridos?

**Augusto:** Eu acho que o desenvolvimento de certa forma ele foi essencial para minha carreira, para permanência na empresa, parte deles eu fui “forçado” a buscar o conhecimento porque era algo

que eu precisava entregar, alguns outros conhecimentos foram por questão pessoal mesmo, de querer desenvolver, de querer mudar a forma de trabalho, criar alguns controles e até minimizar o tempo de execução de algumas atividades, otimização de processos, controle maior de algumas atividades de prazo, enfim, é isso.

**FVR:** Alguma ação do teu plano de desenvolvimento que não foi realizada e que você gostaria de realizar e não foi por algum motivo?

**Augusto:** Eu acho que não, mesmo que parcialmente eu acho que eu consegui atingir. Talvez tenha mudado um pouco, de repente se eu fosse fazer uma atualização desse plano talvez apareçam outras coisas agora; era bastante o momento da minha carreira, de nova empresa, enfim, mas eu acho que eu consegui desenvolver bastante com esse plano.

**FVR:** Você deseja acrescentar alguma informação que nós não tenhamos abordado durante a entrevista? Alguma questão ou algum esclarecimento?

**Augusto:** Acho que não, está tudo certo.

**FVR:** Está confortável, tudo bem?

**Augusto:** Tudo certo!

**FVR:** Eu agradeço muito a sua colaboração, a sua contribuição vai ser muito importante para o desenvolvimento e o entendimento dessa pesquisa que nós estamos realizando.

## Entrevista 2

<b>Entrevistado:</b>	Bruna	<b>Cargo:</b> Coordenadora
----------------------	-------	----------------------------

<b>Idade:</b>	47 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	2 <sup>a</sup> nos e 8meses
---------------	---------	--------------------------	-----------------------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	15 de janeiro de 2019
<b>Local:</b>	Alfa
<b>Duração:</b>	23 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista se deu em uma sala de reuniões da Alfa, local de trabalho do entrevistado. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados



serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Bruna

**FVR:** Bruna, para iniciarmos a entrevista, eu gostaria que você me relatasse brevemente o seu histórico profissional.

**Bruna:** Eu comecei trabalhando com 16 anos no Oscar, eu comecei de estagiária e fui até coordenadora de estágio, fiquei uns oito/nove anos lá. Depois eu abri uma empresa de transportes, 4 a 5 anos, aí eu trabalhei com meu marido e com meu irmão no transporte de cargas líquidas. Nessa Transportadora então eu morava em Canoas e trabalhava com Papa, levava combustível para São Paulo e trazia, acerto com motoristas. Só que eu era muito nova, tinha 22 23 anos, então hoje com a minha maturidade talvez eu ainda teria empresa, naquele momento eu achei uma carga de trabalho muito grande e eu optei por não trabalhar mais com eles e procurar um emprego formal. Quando eu decidi isso eu voltei a fazer faculdade, fazer ciências contábeis que eu tinha trancado, e comecei como estágio de novo numa empresa chamada Quebec, que faz aparelhos de ar-condicionado. Nessa empresa eu comecei como estagiária, foram trocando as pessoas, a empresa foi se profissionalizando, uma empresa de 100 funcionários mais ou menos, que fatura para Fiat, para Iveco, lá eu fui até o cargo de gerente financeiro. A empresa teve algumas cisões, fusões, algumas coisas que eu não concordei, e aí eu optei por solicitar o meu desligamento da empresa. Fiquei uns 3 4 meses em casa, que eu queria me dar esse descanso, aí comecei a procurar de novo, comecei na Delta como coordenadora financeira, fiquei uns seis meses nessa área e aí eu fui para a controladoria, que era o meu foco, eu queria uma área de controladoria. Fiquei 4 anos na Delta, fiquei muito na parte de controle de estoques, de controle de CPB e balanço, orçamento, alçada de valores. Sai de lá para vir para a Alfa nessa oportunidade aqui e estou há dois anos e meio como coordenadora financeira. É essa a minha caminhada!

**FVR:** Como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Bruna:** Assim, eu fiz né a faculdade e aí depois o MBA e de lá para cá eu não tenho mais desenvolvido. Tenho consciência disso né, tenho feito alguns cursos assim, mas não o desenvolvimento focado, hoje se eu fosse ver eu precisaria talvez um outro MBA e o aperfeiçoamento na área. Aí o que eu penso assim: tecnicamente eu acho que eu estou legal, tenho conhecimento, mas mais na área de gestão, hoje a gente faz alguns trabalhos aqui na Alfa mesmo, na área de gestão e a gente sempre tem a aprender né, sempre tem técnicas novas né que a gente está aperfeiçoando. Então não tenho feito mas eu acho que eu precisaria sim.

**FVR:** Não tem feito nada mais formal?

**Bruna:** Mais formal, mais robusto assim, então cursos de especialização na área um ou outro no ano eu fiz.

**FVR:** Aí são cursos mais técnicos?

**Bruna:** Isso, mais técnicos.

**FVR:** Ok! Como é que você caracteriza o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Bruna:** Como assim?

**FVR:** Esse desenvolvimento, a trajetória que você me trouxe, de passar por empresas, mudar de cargos, como é que você caracteriza esse processo?

**Bruna:** Ele foi acontecendo né, que eu vejo hoje e até tento orientar o meu filho é de ter uma trajetória e tu focar, tu vislumbrar aquela trajetória né, eu ser aquele cargo e eu vou me preparar para isso. Comigo não aconteceu assim, eu voltei para minha faculdade com 30 anos e aí eu fui fazendo e fui assumindo coisas, eu tenho perfil de ir assumindo atividades, então eu fui assumindo coisas e aí eu fui galgando os cargos, mas não que eu tivesse assim: ah, hoje eu estou nesse cargo e eu quero ocupar

tal posição, Comigo não aconteceu assim. Não sei se é o certo ou errado, hoje eu vejo que as pessoas mais bem-sucedidas elas têm um planejamento de carreira né! E eu não tive esse planejamento.

**FVR:** Você traz que aconteceu, que você retornou a faculdade, teve relação você concluir a faculdade com algum cargo? Você fazer MBA com alguma mudança profissional? Ou não teve nenhuma relação?

**Bruna:** Eu comecei a fazer contábeis porque meu irmão é formado em Contábeis, e num determinado momento eu tranquei. Quando eu voltei a estudar, voltei como estagiária né. Eu tinha uma situação financeira boa, não maravilhosa mas eu não precisava trabalhar, então eu não me importei, disse 'ah, vou estudar e vou começar como estagiária'. Eu gostei da área, gostei do envolvimento, aí conforme eu fui ganhando os cargos eu gostei do sentimento né, assim de me sentir importante, das outras pessoas, eu conseguir orientar elas. A faculdade com certeza fez toda a diferença né. Aí eu consegui unir o que eu estava estudando, começou a fazer mais sentido a faculdade para mim, comecei a entender a faculdade com o que eu estava fazendo e aí sim veio à vontade de estudar, de continuar, de fazer o MBA.

**FVR:** Que fatores, situações, pessoas, enfim, têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Bruna:** Começou assim principalmente na Quebec, eu tive um incentivo da empresa para me ajudar a fazer o MBA. Como era uma empresa que estava em desenvolvimento, eles tinham interesse de contribuir com aquelas pessoas que conseguissem conduzir a empresa. Então desde o diretor de lá, ele que me incentivou e eu vejo que aqui também tem essa necessidade, essa vontade que eles têm que a gente cresça junto com a empresa.

**FVR:** Que tipo de incentivo?

**Bruna:** Incentivo mais assim, não financeiro né, mas de mostrar que o mercado precisa de conhecimento, nesse sentido. São gestores que mostraram, eu não vejo explícito isso 'ah tu tem que fazer né', não tem essa política aqui na empresa, mas eu sinto a necessidade. Se a Alfa ficasse só como Alfa não teria tanta necessidade, hoje a Alfa como Romeo, com essa parceria eu vejo que nós, quem quiser se manter aqui vai ter que se puxar. É no inglês né, que nem para mim é relatórios que tu tem que estar prestando contas para os holandeses.

**FVR:** Que parceria que é essa - Alfa e Romeo? Que você fala que se fosse só Alfa não teria tanta necessidade, mas que agora com a Romeo tem?

**Bruna:** Eu imagino que principalmente no inglês, esse contato, eu não sei qual é a demanda que vai vir, eu nunca trabalhei em uma empresa multinacional. A Alfa não é uma empresa multinacional ainda, mas tem sócios de uma empresa multinacional; então é um negócio comercial, onde a Romeo vem para o Brasil para um mercado que ela quer ter conhecimento e quer ampliar E com isso terão outras demandas! Hoje o financeiro ele é auditado, a gente tem 100% certinho, mas tem outras necessidades que a gente não está habituado, tem outras formas de relatório que a gente tem que prestar conta que a gente não estava habituado. Na própria auditoria da DUI já teve isso né, informações que a gente precisou fazer que a gente não tinha.

**FVR:** E onde você busca, de que forma você consegue construir esses relatórios que não estava habituada fazer?

**Bruna:** Com modelos que eles mandaram né, com informações, porque a informação a gente tem dentro do nosso sistema né, ou a gente vai construindo, 'ah eu quero tal informação', a gente constrói. Então assim, nos modelos que eles mandaram, é um pouco na internet, um pouco nos livros, e aí vai se construindo a informação.

**FVR:** A internet você usa de que forma? Tem algum site, algum canal, alguma forma....

**Bruna:** Em forma de pesquisa mesmo, pesquisa no Google, aí vai para algumas aulas do YouTube, não sabe como contabilizar determinado lançamento, tu olha 2, 3, 4, 5, até encontrar para confirmar o que tu já tem ideia.

**FVR:** Então a tecnologia facilita?

**Bruna:** Facilita muito. Aí conversa com um, conversa com outro, com colegas daqui ou de outras empresas que a gente acaba utilizando e compartilhando a informação, o conhecimento, por

aí.

**FVR:** E esses contatos com outras empresas, eles vêm de onde?

**Bruna:** Vem de empregos anteriores, vem do MBA, contatos que ficaram; e aí tu acaba utilizando.

**FVR:** Ok! Agora Bruna, levando em conta o PDP (o Plano de Desenvolvimento Profissional) que foi feito aqui na empresa, de que forma ele foi estruturado e que elementos você considerou para estruturar, de onde ele veio?

**Bruna:** Como a gente estava falando, o meu PDP ficou muito mais na parte comportamental do que na parte técnica, então os próprios cursos que a empresa oferece de liderança me ajudou a pôr em prática o PDP. Um dos itens, a gestão de pessoas, fala de feedback, então tenho utilizado bastante com equipe né. A direção comigo eu não tenho feedback direto, a direção não dá muito feedback; eu tenho uma noção do meu trabalho com a direção. Com a minha equipe eu procuro dar esse feedback, conversar com eles, principalmente com quem está chegando na empresa depois de um mês, dois meses, conversar sobre o trabalho; com as outras pessoas indiretamente né, às vezes a gente vai, toma um café, conversa e coloca os pontos fortes os pontos, fracos.

**FVR:** Então essa foi uma forma de desenvolvimento que você buscou?

**Bruna:** Exato, junto com os treinamentos que a gente teve de liderança trouxe muito isso. E veio do PDP a necessidade né.

**FVR:** Ter o PDP mudou de alguma forma a sua participação nos treinamentos de liderança fornecidos pela empresa?

**Bruna:** Eu acredito que sim, porque daí tu tenta absorver o máximo possível desse treinamento, e como o PDP tem a ferramenta e ali tu sabe o que tu tem que melhorar então tu foca mais naquilo, tenta absorver mais.

**FVR:** Tendo em conta então esse plano, em que ações de formação você participou, quais foram, como que surgiram?

**Bruna:** Sempre quando fala em formação para mim vem uma formação superior, um MBA, um mestrado né, e nesse sentido nesses últimos anos eu não tive nenhum.

**FVR:** Ok, porém nós não falamos apenas em formação acadêmica, falamos em ações mesmo de desenvolvimento, que pode ser informal, algo que você tenha feito que é teu, que não tenha necessariamente um certificado, um diploma, mas que você percebeu como um desenvolvimento.

**Bruna:** Logo que eu entrei eu fiz um processo de coaching e eu acho que também me ajudou bastante, foram meses de coaching em que eu fiz sessões semanais e isso me ajudou, junto com os treinamentos aqui de liderança que a empresa deu, também mais alguns cursos técnicos que eu fiz. Então é nesse sentido.

**FVR:** O que te faz priorizar algumas ações de desenvolvimento em detrimento de outras?

**Bruna:** Eu sou muito focada na parte técnica né, então o meu trabalho ele é mais técnico, ele pode estar muito relacionado a pesquisa mesmo na internet, como a gente estava falando de montar relatórios, então tem que ficar ali um dia, ou montando como vai fazer uma contabilização. Então vai procurar nesse sentido assim buscar o conhecimento né.

**FVR:** E tem alguma outra forma que você busque conhecimento também?

**Bruna:** Leitura, tem alguns sites né que eu leio, do Administradores, da Nortus, alguma coisa assim.

**FVR:** Mais na internet mesmo? Ou algo físico?

**Bruna:** Mais na internet.

**FVR:** De que forma essas ações contribuíram para o seu desenvolvimento profissional, que competências foram desenvolvidas ou que saberes foram adquiridos?

**Bruna:** Nesses últimos dois anos eu acho que principalmente o desenvolvimento foi na área de gestão, de como gerir a equipe, de entender que a equipe é diferente e tem vários perfis dentro da

equipe. Então acho assim que o grande desenvolvimento nesses últimos anos para mim foi esse entendimento da gestão, da liderança, da cobrança de metas a serem alcançadas. Esse entendimento de entender que nem todos são iguais e que tem momentos.

**FVR:** Ok. Você deseja acrescentar alguma informação que nós não tenhamos contemplado na entrevista? Alguma dúvida, algo para esclarecer?

**Bruna:** Não.

**FVR:** Eu agradeço Bruna a tua participação, muito importante para fazer este estudo, entender um pouco como ocorre esse desenvolvimento. Assim que a pesquisa estiver pronta ela estará disponível para você acessar.

## Entrevista 3

<b>Entrevistado:</b>	Diego	<b>Cargo:</b> Coordenador
----------------------	-------	---------------------------

<b>Idade:</b>	32 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	1 ano e 8 meses
---------------	---------	--------------------------	-----------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	15 de janeiro de 2019
<b>Local:</b>	Alfa
<b>Duração:</b>	24 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista se deu em uma sala de reuniões da Alfa, local de trabalho do entrevistado. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados

serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Diego

**FVR:** Para iniciarmos Diego, gostaria que você me relatasse brevemente a sua trajetória profissional.

**Diego:** Eu comecei a trabalhar em 2005, a primeira profissão foi como desenvolvedor de web design, folders e tudo mais. Após dois anos eu estava trabalhando na parte financeira, comecei pela Echo como operador, trabalhava comprando e vendendo ações para terceiros. Em 2011 entrei na Foxtrot, trabalhei três anos como assessor administrativo atendendo a região norte do Rio Grande do Sul, onde tinha uns 350 postos, mais ou menos o que eu atendo hoje na Alfa. Depois de 3 anos eu comecei a trabalhar atendendo as franquias, aí apareceu a oportunidade aqui para mim fazer a coordenação, o desenvolvimento das lojas de conveniência. Eu entrei em maio de 2017, em outubro me passaram também a parte de inteligência de mercado e de marketing. Então hoje eu estou abraçando essas três áreas.

**FVR:** Diego, como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Diego:** Agora recentemente eu comecei a fazer um coaching de carreira, voltado para desenvolvimento profissional, para liderança, para realmente virar um gerente, voltado para área comercial de marketing e de desenvolvimento de mercado, que é onde eu tenho mais know how das experiências anteriores. Durante a trajetória profissional foi o ensino superior em administração, o MBA em marketing com ênfase em vendas e agora eu estou namorando um outro MBA de inteligência de mercado em São Paulo.

**FVR:** Este MBA é presencial ou EAD?

**Diego:** Ele tem as duas possibilidades, eu vou ver como é que vai se encaixar no orçamento; eu gostaria de fazer presencial, mas provavelmente vou acabar fazendo EAD.

**FVR:** O que te faz ter preferência pelo presencial e possivelmente optar por fazer o EAD?

**Diego:** O presencial acaba tendo networking, a gente acaba convivendo e conversando mais com colegas, conhecendo de fato as pessoas, oportunidades surgem, acho que o aprendizado acaba sendo maior; só que o custo adicional de viagem para São Paulo mais a estadia, por mais que seja trimestral, torna quase o dobro do valor. O EAD eu acabo conseguindo fazer em casa, eles são horários fixos, as aulas são ao vivo, também consegue participar, tem a sala de aula online com todos os alunos. Então é a questão do custo mesmo, me sobra um valor para eu poder fazer outro curso, outro desenvolvimento.

**FVR:** Como é que você caracteriza esse teu processo de desenvolvimento profissional?

**Diego:** Eu caracterizo como um desenvolvimento profissional de ascensão, em todas as empresas que eu trabalhei eu sempre fui de me envolver muito, com todas as áreas, entender o negócio como um todo, de ter um pouco o pé ao lado do dono do negócio, tenho esse espírito empreendedor, então acabo sendo reconhecido por isso. Normalmente oportunidades vão surgindo sempre de melhora. Eu acho que eu relaxei um pouco depois que eu me formei no MBA, no lado educacional, de buscar fora. Depois que meu filho nasceu também, foi um ano que eu me dediquei 100% a família, como éramos apenas nós aqui em Caxias do Sul chegava em casa e não tinha tempo de estudar. Essa procura do coaching de carreira foi um pouco para isso também, para eu me organizar, e de Dezembro para cá eu estou com uma rotina me acordando todos os dias às 6 horas da manhã, estudando de manhã, fazendo minhas coisas, à noite depois que o filho dorme também reservei um tempo para estudar, estou começando a me desenvolver um pouco mais nesse sentido já que não estou podendo fazer um curso. Tenho uma lista de livros para ler, para mim mesmo é perceptível o crescimento só em ler, que é uma coisa que eu relaxei muito nesse tempo, o ano passado eu tinha lido

um livro, em dezembro eu li dois, agora em janeiro eu já li um e assim segue. Já que não estou em sala de aula acho que os livros conseguem me auxiliar bastante.

**FVR:** Pelo que você relata, então você utiliza bastante a leitura como forma de desenvolvimento?

**Diego:** Sim, muito.

**FVR:** Normalmente onde você busca as indicações, as literaturas?

**Diego:** Os livros atuais foram todos indicados pela coaching, que me passou uma lista de sete livros, tinha mais o Execução que tinha ficado para trás do meu processo de assessment. Então são oito livros em cinco meses que eu tenho que ler, esta é a minha meta. Então eu tenho me planejado, tenho mais ou menos uma ideia do número de páginas que tem cada livro, estou seguindo na batida para chegar nesse resultado. Depois tem alguns outros que eu tenho indicação de colegas e outros que estão lá em casa, que eu já comprei há bastante tempo, ficaram lá sem eu acabar de ler.

**FVR:** Você comentou de momentos que você “relaxou” na educação formal, e comentou também esta questão dos livros como desenvolvimento. Tem alguma outra ação de desenvolvimento que você identifica?

**Diego:** Acho que tem duas: alguns seriados voltados para negócio e TED’s. No PDP aqui da empresa tinha indicação de assistir TED’s e a coaching também me indicou alguns, são 20 minutos que às vezes valem mais do que 5 ou 6 horas de leitura, eles resumem muito bem as informações; colocando em prática já muda muita coisa. Eu tenho bem esse perfil, de colocar em prática o que eu aprendo, não sou de ler e deixar na prateleira, se faz sentido para o dia a dia eu tendo a tentar colocar em prática já no dia seguinte.

**FVR:** Que fatores, ou situações, ou pessoas tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Diego:** Pessoas neste momento principalmente a minha coaching, que está me ajudando neste dia a dia, discutindo e conversando bastante, não só nas sessões, mas também entre uma sessão e outra, se surgem dúvidas ou situações ela está sempre disponível. Também a troca de ideias entre colegas, tanto colegas aqui da empresa quanto amigos que ficaram das outras empresas. Também tem acontecido com muita frequência conversas com fundos de investimento, que pegaram meu contato no LinkedIn porque eu postava muita coisa sobre mercado, aí acaba tendo muita troca de informação, esse pessoal que tem muito conhecimento e uma visão um pouco mais ampla, mas macro, que também traz o conhecimento.

**FVR:** Essa troca se estabelece inicialmente via LinkedIn?

**Diego:** Sim.

**FVR:** Depois vocês utilizam outros canais?

**Diego:** Telefone, call via Skype ou WhatsApp. O LinkedIn é um canal de encontro, dali se trocam contatos, se fazem ligações.

**FVR:** Que papel tem desempenhado a formação no seu desenvolvimento profissional?

**Diego:** Eu diria que a minha formação, a graduação em administração foi muito boa no sentido de me dar uma visão bem ampla dos negócios como um todo. O MBA já ajudou a ter uma visão um pouco mais específica, principalmente algumas matérias que eram mais focadas no que eu gostava e também a troca de experiência com os colegas durante as aulas; o conseguir pegar algumas teorias, ver como funcionava na prática e trazer para o dia a dia. Eu acho que o fato de ter alguns professores principalmente no MBA já bem seniores nas suas áreas também facilita e antecipa muita coisa, se aprende muito com a experiência deles, não precisa errar para aprender, eles já trazem “olha! eu fiz isso, isso, isso, erreí dessas formas, sigam por este caminho que tende a ser melhor”. A busca por um próximo MBA é buscando ampliar a visão mesmo, a inteligência de mercado é uma área que me entregaram aqui na Alfa e que eu estou gostando bastante, mas acho que ainda falta muito para eu realmente conseguir desempenhar o que a função deseja. Então seria uma busca para ampliar essa visão e entender bem as melhores práticas de atuação para fazer com que a área renda de uma forma melhor.

**FVR:** Seria um MBA que te auxiliaria diretamente na tua função atual?

**Diego:** Exatamente.

**FVR:** Além da graduação, do MBA, que outras ações você fez nesse período e que impactaram de alguma forma no seu desenvolvimento profissional?

**Diego:** Em 2011/2012 eu fiz um curso de imersão, era DNA o nome do curso, muito voltado para autoconhecimento. Ali foi uma das minhas viradas de chave profissionalmente, trabalhou objetivos e metas, vida profissional e vida pessoal, o quanto é importante é esse equilíbrio; na época eu estava muito focado no trabalho, trabalho, trabalho, chegava nove e meia, dez horas em casa, à noite eu tinha um negócio próprio. Então foi um curso assim que me recalibrou para ter um melhor equilíbrio. Fora isso neste período eu não fiz muitos outros cursos, foi muito mais troca de experiência no dia a dia. Na Foxtrot tinham muitos treinamentos corporativos que me auxiliaram bastante no desenvolvimento, a parte de comunicação, a parte técnica, analítica, desde curso de Excel a BI, parte de venda, treinamentos práticos de ir para dentro de loja, de montar uma loja, de reorganizar lojas nesse sentido. Coisas bem práticas que me ajudaram muito a desenvolver por exemplo a Alfashop aqui, esse conhecimento, não eram coisas que eu fui atrás mas que a empresa acabou trazendo como desenvolvimento e que com certeza profissionalmente me auxilia bastante hoje em dia.

**FVR:** Pensando no processo de formação e desenvolvimento, foi realizado um PDP aqui na empresa. Quais foram os elementos que você considerou para elaborar este PDP?

**Diego:** Foi feita uma pesquisa que eu respondi e depois tive um retorno. Uns três ou quatro meses depois o RH veio conversar comigo para ver como estava o desenvolvimento daquelas áreas que foram identificadas onde eu deveria melhorar, ter mais cuidado. Eu não fiz o acompanhamento em cima dele, tinha algumas coisas em que comentavam que eu deveria ser mais analítico, ser mais estruturado, mais organizado em algumas coisas, aquilo eu peguei para mim como ok, mas não fiz o acompanhamento.

**FVR:** Esses pontos que você identificou que precisava desenvolver vieram de onde?

**Diego:** Vieram da resposta da pesquisa, logo que eu entrei na empresa foi feito esse desenvolvimento onde eu respondi algumas características minhas, da forma que eu imaginava, disso saiu um relatório onde tinha uns pontos de melhoria para liderança, passei por um processo de entrevista de mapeamento.

**FVR:** Daí então, deste mapeamento de perfil, surgiram as características que deram base para o PDP?

**Diego:** Isso, que na prática na época eu não trabalhei e agora eu reativei com o coaching, onde eu refiz de novo essa parte de entrevista e de responder pesquisa, peguei o PDP de maio de 2017, em cima dele a gente viu o que já tinha mudado, já houveram algumas mudanças de fato, principalmente nesta parte analítica e organizacional que eu coloquei que me chamaram mais atenção. E alguns outros pontos que ainda precisam ser melhorados, mas o perfil profissional continua o mesmo, que é de executar com rapidez.

**FVR:** Tenho uma pergunta que você já comentou um pouco: tendo em conta este plano desenvolvimento individual / profissional, que ações de formação você participou?

**Diego:** A empresa desde que eu entrei tem o PDL, que é o Programa de Desenvolvimento de Líderes, onde vieram muitos assuntos que automaticamente me auxiliaram a desenvolver essas áreas, a própria análise transacional ajudou bastante na parte de feedback, de comunicação com os colaboradores. Então teve uma boa colaboração da empresa nos treinamentos e desenvolvimentos neste período.

**FVR:** Então se eu entendi bem você traz que a empresa tem um programa de desenvolvimento que é genérico, igual para todos os líderes, porém você teve um olhar diferenciado por ter um PDP prévio?

**Diego:** Para ser sincero eu não fiz a ligação com esse planejamento inicial, mas os pontos que o RH trabalhou no desenvolvimento de líderes acabaram sendo convergentes ao que eu precisava desenvolver. Digamos que teve uma certa coincidência, até porque acredito que boa parte dos líderes



acabam tendo algumas necessidades bem parecidas. Teve de novo no final do ano mas foi um pouco menos estruturado, alguns assuntos mais genéricos eu diria e que não auxiliaram tanto, os treinamentos do ano passado e de 2017 foram muito bons.

**FVR:** Ainda pensando no teu PDP, teve alguma priorização de ações? Ou agora na retomada dele, o que te faz priorizar algumas ações e não priorizar outras?

**Diego:** O que eu tenho priorizado mais no desenvolvimento é na parte de liderança, eu já sou uma pessoa que me posiciono sem me importar muito se a pessoa vai ou não vai gostar, então tentar fazer isso de uma forma mais polida, de uma forma que não bata de frente ou que não seja tão impactante. Por outro lado, também muitas vezes eu acabo sendo mais flexível do que deveria para não desagradar, então apesar de entender e acreditar em uma coisa e conseguir passar isso, muitas vezes eu prefiro deixar como estar para não comprar uma briga, e deixar de me posicionar. Nesse sentido eu estou tentando me desenvolver...

**FVR:** Então, essas ações que você priorizou no seu desenvolvimento de liderança específico, de que forma elas contribuíram para o seu desenvolvimento profissional?

**Diego:** Faz pouco tempo né mas eu diria que principalmente esse lado de tentar me posicionar mais foi uma coisa que eu senti que mudou bastante, tinham muitas ações da empresa como um todo que estavam paradas, algumas ações por parte de todos os gestores e que eu comecei de certa forma puxar isso, a me envolver ou a tentar iniciar algumas coisas, reiniciar outras. Nesse sentido está funcionando, está fluindo, por exemplo tinha uma reunião de engrenagens que fazia muito tempo que era para ter começado e não começava porque sempre alguém tinha uma desculpa, eu simplesmente fui lá e marquei agenda, marquei todo mundo e já foram quatro ou cinco e está continuando. Mesmo quando eu comecei esse desenvolvimento, eu tenho alguns livros digitais e disponibilizei para todo mundo, tentando de certa forma levar as mesmas informações que eu estou tendo e que estão me auxiliando e ampliando para os demais, para que a gente tente todos ir se envolvendo da mesma forma, ter uma visão parecida para tentar ajustar e melhorar o que precisa ser ajustado.

**FVR:** Quando você fala “os demais”, é referente a quem?

**Diego:** Aos pares.

**FVR:** Neste período, que competências foram desenvolvidas, que saberes foram adquiridos?

**Diego:** As competências acho que um GAP que eu tinha, que eu tenho ainda na verdade, que eu nunca tive uma grande equipe abaixo de mim com vários colaboradores, sempre tive algumas equipes que eu trabalhava em conjunto como par. Mesmo lá na Foxtrot tinha uns 22 assessores que estavam trabalhando não abaixo de mim, porque eu não era o chefe, mas de certa forma eles se reportavam a mim com algumas coisas relacionadas a franquias. Aqui eu tenho só a Letícia que está abaixo de mim mas de certa forma na minha posição todos os gestores se reportam a mim e eu me reporto a eles, então esse trato, essa comunicação, essa forma de conseguir liderar mesmo que sejam colegas em prol de algo, em prol de uma visão ali na frente de melhoria e tudo mais, sem com que isso incomode, sem com que pareça que eu sou superior. Dependendo da forma que se faz “tá achando que é meu chefe”, eu diria que o conhecimento, a leitura, as trocas de ideia me proporcionaram achar formas de fazer isso realmente como líder e não como chefe, de fazer com que as pessoas entendam, acreditem e sigam.

**FVR:** Diego, diante disso tudo que a gente conversou, tem algo que não foi contemplado na entrevista e que você gostaria de comentar?

**Diego:** Acho que em cima deste assunto de desenvolvimento, agora assim de cabeça não me vem nada adicional.

**FVR:** Agradeço a sua participação, ela é muito importante para estruturar esse processo, entender um pouco como funciona, e posteriormente a pesquisa estará disponível para vocês acessarem os resultados.

## Entrevista 4

<b>Entrevistado:</b>	Eduardo	<b>Cargo:</b> Coordenador
----------------------	---------	---------------------------

<b>Idade:</b>	36 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	2 anos e 4 meses
---------------	---------	--------------------------	------------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	16 de janeiro de 2019
<b>Local:</b>	Alfa (empresa)
<b>Duração:</b>	16 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista se deu em uma sala de reuniões da Alfa, local de trabalho do entrevistado. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados

serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Eduardo

**FVR:** Eduardo, para iniciarmos a entrevista eu gostaria que você me relatasse brevemente a sua trajetória profissional.

**Eduardo:** Ok. Iniciei trabalhando muito cedo, aos 14, 15 anos, formalmente com 16. Meu primeiro emprego foi numa indústria, quando eu iniciei esse trabalho eu já comecei a pesquisar e a estudar a área de TI. Então trabalhei dois anos na primeira empresa, por não ter condições financeiras solicitei o desligamento para ter a questão da rescisão e comprar o meu primeiro computador. Depois trabalhei em outra empresa no mesmo segmento, na indústria, e buscando posição na área de TI, fiquei mais dois anos e tive essa evolução. Comecei a estudar análise e desenvolvimento de sistemas, consegui a primeira oportunidade na empresa de software, comecei na parte de suporte, foi evoluindo para questão de suporte ao cliente, depois para a parte de sistemas em si, para parte de consultoria, analista, desenvolvimento, foi evoluindo e estou hoje há quase 20 anos na área de TI.

**FVR:** Quanto tempo aqui na Alfa?

**Eduardo:** Na Alfa 2 anos e 3 meses.

**FVR:** Como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Eduardo:** Bom, nós temos vários alicerces aqui né, nós temos o apoio da Alfa para buscar a parte de desenvolvimento de líderes, estou buscando junto com isso a leitura, vários livros do segmento, palestras, workshops. Na área de TI terminei uma segunda pós-graduação recentemente, eu tenho praticamente duas graduações e duas pós, então além disso são muitos eventos, workshops, treinamentos, seminários né que eu participo, tanto de TI quanto de gestão. Então isso está ajudando muito tanto a questão técnica quanto a comportamental. Temos o apoio também, temos pessoas novas na empresa com boa experiência nessa parte de gestão, enfim, que também nos ajudam bastante na evolução, no aprendizado. Então tem todos esses pontos de autodidata, de buscar e se utilizar das instituições através de pós, enfim, e da parte da equipe e dos colegas também.

**FVR:** Quando você fala em autodidata, a que você se refere?

**Eduardo:** A buscar o conhecimento por conta, seja por uma leitura, seja por buscar o conhecimento e colocar ele em prática, de diversas formas né, seja livro, seja na web que hoje tem muito material, muita coisa boa e muitas vezes sem custo né. Buscar essas informações e colocar elas em prática.

**FVR:** Tem algo que seja rotina sua, que você utilize com frequência?

**Eduardo:** Tem muito, eu assino vários blogs, vários sites de questões técnicas, eu recebo todo os dias um e-mail, eu leio bastante. Eu tenho o hábito de ler quando eu chego na empresa, levanto cedo, leio um pouco, chego na empresa, leio um pouco, e no final do dia também. Então notícias das mais variadas, ligadas ou não à tecnologia, para se atualizar, que é necessária essa atualização, e também na parte de gestão e liderança.

**FVR:** Como é que você caracteriza o seu processo de desenvolvimento profissional? O que você percebe neste processo?

**Eduardo:** Bom, eu percebo, eu noto que existe uma evolução, eu sinto a evolução. Também peço feedbacks, nós não tínhamos muito a cultura de dar o feedback, então a gente pede bastante, eu gosto de pedir a cada dois ou três meses, com a equipe também eu gosto de fazer isso, pedir e dar o feedback. Então eu noto que tem evolução, através de feedbacks também dá para se notar isso né, e também dá para ver que tem muita coisa para se fazer ainda, muita evolução. Como eu comentei das lições aprendidas né, a gente pega essas lições e usa como meios para buscar resultados.

**FVR:** Você fala que você pede feedback então para equipe... para alguém mais?

**Eduardo:** Sim, para o gestor né, a nossa diretoria

**FVR:** Que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Eduardo:** Bom, que nem eu citei, boa parte que eu citei agora foi em relação a isso né, as pessoas da equipe, o gestor através de feedbacks né, convívio, transparência. Os fatores né, os fatores da organização, desde um exemplo que eu citei do projeto, que aprendemos bastante, quanto essas mudanças.

**FVR:** O que é o projeto que você fala?

**Eduardo:** O projeto de implantação do ERP, que foi uma mudança de cultura muito grande na empresa, aprendemos muito com isso. A mudança da estrutura organizacional da Alfa, indo além do país, então essa cultura dos ingleses, dos holandeses que estão chegando também são fatores que contribuem para a nossa evolução e crescimento, mostra outras visões. Estamos tendo pessoas da empresa com conhecimento fora do Brasil muito grande, então isso contribui muito, em cargos de gestão né, vivência em grandes corporações. Então o conhecimento vem desses fatores também, a evolução né, e contribui para o aprendizado geral.

**FVR:** E que papel tem desempenhado a formação no seu desenvolvimento profissional?

**Eduardo:** É peça fundamental né, de extrema importância a base acadêmica ou enfim outros meios que dão todo o embasamento teórico-prático, enfim, os conceitos né, a questão da prática também no dia a dia, a gente se utilizar disso né. Então é peça fundamental, é importante também fazer o uso das informações corretas, das fontes corretas né, e buscar sempre mais de uma fonte. A questão acadêmica te dá a base, mas buscar outras fontes e saber que são fontes confiáveis é a nossa função.

**FVR:** Com relação ao seu Plano de Desenvolvimento Profissional, de que forma você o estruturou, quais foram os elementos considerados?

**Eduardo:** Certo, logo que nós fizemos esse plano de desenvolvimento eu fui acompanhando os tópicos, ainda acompanho, foquei nos pontos de maior intenção que foram colocados e procurei buscar conhecimento nesses pontos. Por exemplo, um deles é a resolução de conflitos, minha avaliação me mostrou que eu tinha muito aquela questão de colocar os panos quentes. Então foi uma questão que eu trabalhei bastante, e tentei achar meios de ver se realmente havia essa evolução, se o que eu estava buscando, estudando, enfim, tava trazendo resultados. O que eu estou percebendo sim, eu percebo que existe essa mudança aí.

**FVR:** Você consegue perceber de que forma?

**Eduardo:** Nós estamos constantemente em conflitos né, eu digo conflitos não no sentido né, todos os dias nós temos várias reuniões, várias decisões, opiniões divergentes, então isso existe muito aqui na cultura da empresa ainda, divergência de opiniões, entre as áreas, e entre pessoas da mesma área. Então o fato de eu não recuar nesses momentos e tentar ser um mediador, tentar ser uma pessoa que tenta solucionar, independente se é da minha área ou não, isso eu tenho notado que está acontecendo e tem dado resultados.

**FVR:** Ok! Tendo em conta especificamente o PDP, em que ações de formação você participou, quais foram, como surgiram, o que te fez priorizar essas ações e não outras?

**Eduardo:** Depois do plano eu busquei algumas ações de qualificação, enfim. Antes disso eu ia muito em seminários, workshops ligados à área de TI e à área técnica né, então com a questão do PDI, com a mudança de cargo de gestão eu comecei a buscar outros, digamos assim, outros tópicos né, fui buscar a questão de gestão, liderança. Então fui em vários seminários e workshops, treinamentos sobre gestão e liderança, está muito em alta agora a questão de coaching, PNL. Então eu comecei a ir mais nessa parte né do que a parte técnica. Digamos que a base da parte técnica já está bem formada, então a evolução, até pelo que o PDI mostrou né, é em relação a esses pontos né.

**FVR:** E esses seminários, workshops, treinamentos, enfim, você buscou de que forma, ou busca

de que forma?

**Eduardo:** Muitos deles nós recebemos diretamente por convite das entidades, outros nós buscamos nas maiores entidades que organizam essas questões, por exemplo PMI faz muitos seminários sobre isso né, de gerenciamento de projetos, que um dos focos de gestão de projetos agora é gestão e liderança, está mudando isso também. Então o que nós recebemos aqui por convite e o que nós buscamos nos principais sites dessas entidades.

**FVR:** Ok! Tem alguma outra ação, alguma outra forma de desenvolvimento?

**Eduardo:** Olha, tem agregado bastante a própria questão da Alfa de oferecer PDL, enfim né, que conseguimos nos conhecer melhor e todos nós conseguimos notar evolução, seja nos exercícios que são feitos durante os treinamentos, seja no dia a dia no feedback de todos para todos. Então eu estou evoluindo, você está evoluindo, e todos nós estamos evoluindo juntos. Então a gente nota isso por exemplo em uma reunião em que tem todos os gestores, todo mundo já está falando mesmo idioma, se ajuda mais, todos estão em busca.

**FVR:** Esse Programa de liderança foi oferecido para todos os líderes da empresa?

Sim, todos.

**FVR:** Esse é um programa “genérico” né, igual para todos. Existe alguma diferença de você ter participado do programa após a realização do PDP ou se tivesse participado do programa sem ter o PDP?

**Eduardo:** Eu acho que se tivesse feito o PDL, o PDL foram várias etapas né, se algumas das etapas tivessem sido feitas antes eu acredito que o próprio PDP em si teria um reflexo melhor, porque algumas ações que foram apontadas no PDP nós trabalhamos depois no PDL. Então se tivesse sido feito antes eu acredito que o PDP teria uma visão melhor digamos.

**FVR:** Você refere que não teriam tantos gaps de desenvolvimento?

**Eduardo:** Isso mesmo.

**FVR:** Nós falamos, mas podemos explorar um pouco mais, de que forma essas ações que você realizou contribuíram para o seu desenvolvimento profissional

**Eduardo:** Contribuíram de várias formas, na verdade como eu citei a questão dos conflitos ali, serviu, ajudou para quebrar essa barreira, eu tinha essa barreira de colocar os panos quentes né, então toda essa formação, esses treinamentos, essa evolução contribuiu para fazer essa quebra de barreira, de paradigma né. E também abriu o caminho para continuar a evolução, tem muito que se fazer e tá claro isso né, então acho que esses são os principais pontos. Até seria interessante retomar essas questões, um novo PDP até para ter um status de como está hoje, porque entendo eu que é um acompanhamento contínuo.

**FVR:** Sobre as competências que foram desenvolvidas, os saberes que foram adquiridos nesse processo todo de desenvolvimento, têm algo que você gostaria de comentar?

**Eduardo:** Tem vários pontos, mas digamos assim que a questão da sinergia entre colegas, público externo enfim, e a questão de fazer, de ter o foco na busca do engajamento das pessoas, esse é um ponto que eu trabalho bastante com a equipe, a equipe está aumentando, fazer com que elas tenham engajamento e não só comprometimento, que são coisas diferentes, e o engajamento, se sentir parte disso, se sentir importante, porque elas se sentindo importantes e felizes o resultado de todos são melhores né. Então acho que esse ponto do engajamento e da sinergia foram fatores fundamentais que vieram com essa evolução das competências.

**FVR:** Eduardo, deseja acrescentar alguma informação ou algo que não tenha sido contemplado na entrevista sobre esse assunto?

**Eduardo:** Não acredito que não.

**FVR:** Eu agradeço muito a sua participação, ela foi fundamental para desenvolver esse processo de pesquisa e entendimento deste assunto. Assim que estiver concluído o estudo ele estará disponível para vocês.

## Entrevista 5

<b>Entrevistado:</b>	Gabriela	<b>Cargo:</b> Coordenadora
----------------------	----------	----------------------------

<b>Idade:</b>	43 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	6 meses
---------------	---------	--------------------------	---------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	16 de janeiro de 2019
<b>Local:</b>	Alfa
<b>Duração:</b>	24 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista se deu em uma sala de reuniões da Alfa, local de trabalho do entrevistado. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### **Transcrição Entrevista Gabriela**

**FVR:** Então Gabriela, para iniciarmos a entrevista eu gostaria que você me relatasse brevemente a sua trajetória profissional.

**Gabriela:** Então vamos começar: eu sou formada em Contábeis, fiz contabilidade, não foi uma opção de vontade própria, mas era o que tinha no momento, mas depois gostei do curso, mas a minha trajetória sempre foi na área fiscal. Quando eu comecei na faculdade eu trabalhava numa empresa no Mato Grosso, onde eu morei por 20 e poucos anos com a família, eu comecei como auxiliar na área fiscal, então eu comecei a fazer contábeis e uni o útil ao agradável, porque no curso de contabilidade você vê muita coisa, pelo menos na grade da época, que tinha a ver com a minha rotina na empresa. Então eu comecei a trabalhar, assim, eu sempre trabalhei na área fiscal tributária. Nessa empresa eu fiquei 10 anos, sempre na área fiscal, comecei com auxiliar, assistente, analista Júnior, Pleno e Sênior. Senti a necessidade depois de um tempo de fazer uma pós em auditoria, controladoria e finanças, e depois de algum tempo como eu estava na área e sempre nessa área eu fiz em direito tributário. Tinha vontade de fazer graduação em direito também, mas como eu engravidei de gêmeos eu tive que deixar essa vontade de lado. Então fiquei nessa empresa 10 anos, como ela mudou de cidade e eu estava me casando aí eu acabei saindo da empresa e fui para uma outra onde eu fiquei 3 anos, quase 4, aí eu engravidei de gêmeos e por uma decisão pessoal eu optei em depois da licença ficar em casa com os bebês. Fiquei com eles até um ano e dois meses, porque essa área também eu não posso ficar muito afastada do mercado né, então eu voltei para a empresa que eu trabalhava anteriormente, em 2011 e fiquei 3 anos no Mato Grosso nessa empresa, aí eu fui promovida e transferida para o Paraná, fiquei mais dois anos e meio no Paraná onde eu fui promovida e transferida para o Rio Grande do Sul, em Porto Alegre. Estava em Porto Alegre na empresa já há dois anos e pouquinho quando surgiu o convite da Alfa. Nessa empresa eu comecei como analista Sênior e aí fui para especialista, como eu também queria sair da carreira Y e ser mais voltada para a gestão estou aqui hoje, há 6 meses.

**FVR:** Como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional Gabriela?

**Gabriela:** Assim, o que que eu vejo hoje, além da formação técnica né, graduação, cursos na área, eu acho que a parte técnica é um eterno aprendizado. Na minha área específica, que é legislação, que é tributária, diariamente tem mudanças. Mas é uma área que com a experiência você já sabe buscar, você já sabe se aperfeiçoar sozinha. Talvez tu faça um curso para constar isso em currículo, mas a gente já sabe buscar os caminhos, já sabe estudar, interpretar.

**FVR:** Quais são esses caminhos?

**Gabriela:** É legislação, consultoria, escritórios de advocacia onde a gente faz tributária né, que você faz consultas, e o próprio fisco né, tu tem um contato assim com o fisco onde tu tem uma abertura, porque o que está na lei geralmente não é muito claro, então é interpretação. Então a gente faz a interpretação, busca o consentimento daquela interpretação com uma consultoria, uma IOB, uma Conect né, e também busca isso junto ao fisco para ver se o teu entendimento e o da consultoria tá de acordo como que o fisco entende.

**FVR:** Quando você fala em legislação, é leitura?

**Gabriela:** Sim, é leitura mesmo.

**FVR:** Onde?

**Gabriela:** A gente recebe diariamente no site da secretaria de fazenda, receita federal, município, isso a gente tem que estar acompanhando diariamente. Até porque a gente tem cadastro, por exemplo IOB, onde você recebe diariamente as alterações de todos os estados do Brasil. Então a

gente foca nos Estados onde a gente atua hoje né, então a gente foca nos três estados onde nós atuamos hoje e diariamente a gente acompanha as legislações que tem no Município, estado e Receita Federal.

**FVR:** Como é que você caracteriza o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Gabriela:** Eu acho que na evolução do dia a dia mesmo, a facilidade de interpretar, de conhecer, por quê em todas as quatro empresas que eu trabalhei, todas foram de atividades diferentes, mas na área fiscal não muda, para estado nenhum e para atividade nenhuma, o básico é o que está no convênio de 1970 e todos os estados seguem esse convênio para criar o seu regulamento. Então você aprendendo esse básico você só adapta ele pra atividade, pro negócio da empresa, pros produtos, E aí em cima das atividades e dos produtos tem impostos diferentes, tem obrigações diferentes. Então eu acho que isso é o dia a dia mesmo, é a experiência mesmo, é a facilidade de ter esses contatos, de ter essa leitura, de ter essa interpretação, não tem uma forma diferente porque se você vai fazer um curso, você faz um curso de um dia, dois dias ou algumas horas e ele te dá o básico e te dá a lei. Então para você entender, interpretar e executar você tem que ler e interpretar, não tem uma forma mágica de fazer, então é bem no dia a dia mesmo, na operação mesmo.

**FVR:** Ok! Que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Gabriela:** Eu acho que primeiro eu né, primeiro eu tenho que querer e buscar, porque eu tenho que estar atualizada, eu tenho que buscar isso. E segundo é a gestão da empresa onde você tá que tem que te apoiar, tem que te ajudar e te guiar também. Mas acho que em primeiro lugar é eu mesmo, eu tenho que gostar daquilo que eu faço porque se eu não gosto da área que eu atuo eu não vou fazer bem feito; então eu tenho que gostar da área que eu atuo, do que eu faço e ter essa vontade de crescer e melhorar, de buscar né. Hoje eu vejo que tecnicamente, não é que eu possa parar porque a gente nunca pode parar, mas eu hoje não tenho uma necessidade de fazer cursos tecnicamente, para pegar o técnico, porque isso eu sei buscar. Hoje o que eu sinto necessidade é de desenvolvimento estratégico, de desenvolvimento interpessoal, de gestão, de liderança sabe, essa parte que eu quero, é o que tá inclusive no meu PDI que eu pontuei, que eu quero buscar, que eu quero melhorar, que eu quero aperfeiçoar. Porque hoje o computador faz tudo, tem programa para fazer tudo, tem programa que já te dá um fechamento prontinho, não é o nosso caso ainda, mas tem programas que fazem isso, eu tenho que saber colocar as regras dentro do programa para fazer isso de forma correta e para isso eu tenho que entender o negócio, a atividade e a legislação como tem que ser. Então o forte hoje é relacionamento interpessoal, é liderança, é gestão estratégica.

**FVR:** E isso você entende que você precisa buscar ainda?

**Gabriela:** Buscar mais, eu vejo que estou no caminho, até pelo cargo que eu tenho hoje, estou no caminho. Acredito eu, por feedback da gestão e equipe também que é importante, então estou no caminho certo mas ainda tenho muito que buscar, muito que melhorar, porque cada pessoa é cada pessoa, é um jeito diferente, e até pelo negócio mesmo, porque a empresa vai crescendo, vai exigindo cada vez mais, então são as diversidades que você encontra no processo mesmo, são conflitos que você tem que resolver diariamente, e conflitos envolve parte técnica e parte de pessoas, de como lidar e de como liderar isso.

**FVR:** Que papel a formação tem desempenhado no seu desenvolvimento profissional?

**Gabriela:** Formação acadêmica?

**FVR:** Não só acadêmica, pode ser um processo mais informal, ou mais pessoal também de desenvolvimento.

**Gabriela:** Eu acho que em todo o sentido né, no profissional, no pessoal, em como lidar com certas situações, na vida pessoal como mãe. Antes de eu vir para a Alfa eu fiz formação em coaching que me deu assim uma visão totalmente diferente de várias coisas que eu pensava sabe, mudei completamente o meu modo de agir, de pensar, de entender as pessoas, de olhar para as pessoas e conseguir ver o perfil assim rapidamente da pessoa sabe. Então hoje eu tenho uma certa facilidade



sabe de lidar assim, olhar e entender, exemplo no processo de admissão, quando você vai fazer a entrevista, de desenhar o perfil que você precisa, de desenhar a função que você precisa, o cargo que a pessoa vai executar, as atividades e o que a pessoa precisa entregar, aonde ela vai entrar e aonde ela pode chegar. Isso para mim não é difícil de fazer, mas tenho muito que melhorar, mas eu tenho facilidade de fazer isso e isso vem da minha formação e da minha área, pela experiência de anos na área, então eu consigo fazer isso de forma muito tranquila dentro do meu processo né. E até pelas empresas que eu passei, de ter uma visão geral assim, não só da minha área, porque as áreas não trabalham sozinhas, um complementa o outro, é um ciclo né. Então isso contribui muito por todas as empresas que eu passei, foram todas empresas grandes, multinacional, me deu uma visão muito boa, um aprendizado muito bom em conseguir entender todos os departamentos, pelo menos ter uma visão geral de todos os departamentos, e saber o quê de cada departamento impacta no meu setor e o que o meu setor impacta nos outros né. Então na hora de tomar uma decisão eu não vou tomar uma decisão olhando só para a minha área, eu vou tomar uma decisão já sabendo que aquela decisão vai ter um impacto lá no operacional, vai ter um impacto no financeiro, e aí para isso eu vou ter que envolver as outras pessoas.

**FVR:** Ok! Olhando para o Plano de Desenvolvimento Profissional que foi construído, de que forma que você estruturou ele, que elementos que foram considerados?

**Gabriela:** Eu tenho um gap que eu senti, que eu sempre tive e acho que eu tenho que melhorar, que eu sinto essa necessidade hoje, que é a parte mesmo estratégica né. Então assim, eu consigo delegar com muita facilidade, acompanhar, só que o meu acompanhamento às vezes ainda acaba sendo muito no detalhe, e esse no detalhe por vezes eu acabo até me perdendo um pouco na gestão de tempo. Então é algo que eu preciso melhorar isso e realmente nessa parte estratégica, de conseguir olhar o aqui e agora, mas também olhar o futuro. Então vamos pegar um exemplo de como a Alfa está hoje, hoje a gente sabe que nós estamos aqui mas a gente já sabe que daqui 5 anos nós não vamos estar aqui, então além de eu pensar no hoje eu tenho que pensar no amanhã, no meu setor, na minha equipe, como estruturar isso para absorver as demandas que vem, então esse no amanhã, daqui um ano, dois anos, eu ainda tenho dificuldade de planejar isso sabe, e até mudanças mesmo, porque quando a gente acompanha o mercado a gente sabe mais ou menos o que o Fisco vai mudar, o que tá previsto, então em cima dessas mudanças tu também já tem que preparar sistema, pessoas, equipe né. Então esse é um ponto que eu tenho que melhorar.

**FVR:** Nós falamos um pouco das ações de formação que você participou, como que elas surgiram. O que te fez priorizar essas ações de formação e não outras?

**Gabriela:** De formação, não sei e eu entendi...

**FVR:** Todas as ações de formação que você fez até hoje, o que te fez priorizar elas?

**Gabriela:** Eu acho que é mesmo o desenrolar da carreira, no teu dia a dia, na empresa. Um exemplo, hoje a gente está aqui na Alfa e a gente sabe que a tendência da Alfa talvez daqui uns 4 ou 5 anos é ser uma multinacional, então eu vim de uma multinacional e eu sei que para um crescimento dentro de uma multinacional inglês é o essencial. Então exemplo, hoje se eu quero priorizar, se eu almejo, quero um cargo maior dentro da Alfa eu vou ter que me preparar primeiro no inglês, primeiro na minha área saber delegar, saber preparar uma equipe para talvez eu assumir outra coisa e a equipe ter condições de levar o setor e a parte de gestão, de liderança, de relacionamento interpessoal, isso hoje é em qualquer setor, em qualquer área, em qualquer nível.

**FVR:** Gabriela, dentro dessa breve entrevista, desse breve papo, tem algo que não foi contemplado e que você gostaria de abordar.

**Gabriela:** Não, eu acho que como a sua pesquisa é em desenvolvimento né, formação adulta, eu acho que é bem essa parte que eu vejo, até nos processos seletivos hoje, até pegando o exemplo da minha contratação recente na Alfa a parte teórica, técnica, do conhecimento, do negócio, é muito importante, mas eu vejo que o mais importante ainda é relacionamento interpessoal, é a parte emocional da pessoa, porque se eu não tiver um equilíbrio disso o técnico para mim não vai resolver

de nada.

**FVR:** E como é que desenvolve, na sua percepção?

**Gabriela:** Eu acho que é buscando ajuda, buscando se você tem alguma necessidade, eu senti necessidade de fazer terapia, então eu busquei, fui fazer terapia, fiz as terapias e senti necessidade de fazer uma formação em coaching.

**FVR:** E a terapia fez parte, de alguma forma, do seu processo de desenvolvimento profissional?

**Gabriela:** Fez, e me ajudou muito, me ajudou muito pelo momento, é que chega às vezes em um determinado momento, como eu já tava há 8 anos na empresa anterior. E assim, eu gosto de desafio, de me sentir motivada, e de me sentir desafiada, eu não gosto de comodidade, por isso que eu gosto da minha área, porque a minha área todos os dias tem novidade, nem um dia é igual ao outro, sempre tem desafio aí. Mas, saindo um pouco do técnico, eu gosto de saber onde eu tou e onde eu posso chegar, então hoje a Gabriela tá aqui, mas amanhã em vez de coordenadora a Gabriela pode ser uma gerente tributária. E todo mundo almeja algo melhor, então quando eu me sinto estagnada, sem perspectiva de futuro, isso me incomoda muito. E eu estava me sentindo assim na empresa anterior, incomodada, desmotivada no meu dia a dia, tinha dias que eu ia trabalhar porque eu tinha que ir, mas não estava com vontade de ir, então também busquei ajuda nesse sentido, de ver isso com outros olhos, de fazer disso um aprendizado para melhorar o meu ânimo, a minha perspectiva, e funcionou, deu certo.

**FVR:** Então a terapia colaborou para o teu processo de desenvolvimento?

**Gabriela:** Sim, colaborou, e aí foi também que eu senti essa necessidade, até a minha terapeuta dizia que não era o momento de eu buscar uma formação em coaching, mas eu senti essa vontade e foi tão bom, porque eu acho que essa formação em coaching me ajudou muito no processo aqui na Alfa. E como eu já tava me sentindo assim eu também comecei a olhar mercado né, daí você começa a ficar de olho né, olha uma coisa aqui, olha outra coisa ali, começa a dizer para o mercado que você está disponível, que você está empregada mas está aberta a propostas, e aí foi onde surgiu a Alfa.

**FVR:** Ok Gabriela! Você quer colocar alguma outra questão, esclarecer alguma dúvida?

**Gabriela:** Não, para mim tá bem tranquilo, acho que o ser humano é um desafio, o ser humano é difícil porque a gente sempre acha que conhece as pessoas e em determinadas situações, episódios, as pessoas têm reações que te surpreendem muito, e lidar com isso é muito difícil né. Cada ação é uma reação, e às vezes é difícil, exemplo num cargo de gestão hoje, às vezes alguém da tua equipe tem reações que você não pode devolver para ela né cada ação uma reação, tu tem que ter uma reação diferente e explicar isso para a pessoa, que a atitude que ela teve não foi, então é saber lidar com isso, acho que isso hoje em dia é muito difícil.

**FVR:** Eu agradeço a sua participação, assim que o estudo estiver concluído ele estará disponível para vocês.

## Entrevista 6

<b>Entrevistado:</b>	João	<b>Cargo:</b> Gerente
----------------------	------	-----------------------

<b>Idade:</b>	31 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	3 anos e 1 mês
---------------	---------	--------------------------	----------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	03 de março de 2019
<b>Local:</b>	Skype
<b>Duração:</b>	32 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista ocorreu por Skype. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### **Transcrição Entrevista João**

**FVR:** Então João, para iniciarmos a entrevista eu gostaria que você me relatasse de uma maneira breve a sua trajetória profissional.

**João:** Eu entrei no mercado de combustível na Golf em 2012, eu trabalhava na concessionária Hotel e comecei a atuar no mercado de combustível como assessor comercial no Oeste do Paraná e no Oeste de Santa Catarina, por aproximadamente um ano e meio. A Golf me promoveu a gerente comercial na época, eu assumi o estado do Paraná, o estado de São Paulo e uma fatia do Rio Grande do Sul, a região norte; à época eu tinha 12 assessores abaixo de mim. Fiquei nessa função até 2016, abri algumas filiais para eles, fiz alguns trabalhos específicos de embandeiramento, venda de mercado spot. Em 2016 a Alfa me convidou para trabalhar como supervisor comercial para o estado do Paraná e uma fatia de Santa Catarina, fiquei atuando ali por aproximadamente um ano e meio como supervisor e veio a oportunidade de assumir a gerência e acabei me transferindo pra matriz em Caxias do Sul. Assumi a gerência com 12 pessoas na minha coordenação, atualmente responsável pelos novos negócios da empresa, a carteira de desenvolvimento ficou com Luiz Henrique, e trabalhando nos três estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

**FVR:** E nesse período como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional?

**João:** Eu fiz uma pós-graduação que eu finalizei em 2017 lá na Unipar, em empreendedorismo e coaching, de lá para cá não fiz mais nada, a ideia é esse ano iniciar o inglês, a empresa agora tá com a Romeo, e a Romeo nossa parceira tem uma comunicação diária em inglês e o meu inglês é muito fraco, muito fraco, preciso me aperfeiçoar. Então esse ano eu não vou fazer outros pós, eu vou focar em inglês, e aí claro a gente acaba no dia-a-dia se envolvendo com toda rotina e acaba não indo atrás de cursos, de workshops, mas a ideia esse ano é focar no inglês, iniciar. E aí o ano que vem muito provavelmente eu quero iniciar uma pós na FGV, estou pensando em gestão comercial, que eu sou graduado em marketing, fiz empreendedorismo e coaching como pós e estou pensando em fazer uma gestão comercial, mas isso para o ano que vem, pra 2020. Esse ano eu não vou mexer com isso, até porque eu tou com a esposa grávida, então esse ano eu vou aguardar a chegada da nossa menina e vou fazer o inglês muito provavelmente, vou iniciar né, porque inglês é 2, 3 anos no mínimo, e aí possivelmente em 2020 eu faço uma gestão comercial.

**FVR:** Como você caracteriza o seu processo de desenvolvimento profissional?

**João:** É que nem eu te falei antes, às vezes pelas rotinas do dia a dia a gente acaba não dando muita atenção ao desenvolvimento pessoal. Eu te digo assim oh, eu tenho uma forma de trabalhar, eu gosto muito de fazer o feedback com a equipe e tu sabe que é um dos momentos que eu mais aprendo quando eu faço feedback com eles pelo seguinte, quando tem aquela torcida de nariz é algo fantástico né, porque você percebe que a pessoa ela tá se vendo dentro de uma situação, tu tá falando que ela não se percebe, inicialmente a pessoa fica um pouco acanhada em falar sobre o assunto mas logo na sequência você tem um bate-papo bem bacana a partir do momento que a pessoa também te traz o feedback. Eu sempre falei que não existe feedback positivo ou negativo, existe feedback e na sua grande maioria é para construir. Então assim, eu te digo que a minha evolução é muito grande quando eu sento para conversar com a equipe e principalmente com outros gestores, a gente aprendeu na Alfa com os gestores que iniciaram aquele processo de desenvolvimento que a gente teve em 2017, a trocar muita figurinha, a conversar muito um com o outro, a muitas vezes ir lá e falar oh, do jeito que tu fez esse processo eu acho que não ficou legal, a gente poderia ir para outro caminho. Aprendi muito

com o Diego também, a gente conversava muito, então esse processo de desenvolvimento assim eu percebo que em mim ele é muito forte quando eu realmente vou pro dia a dia, eu vou com o pessoal pra conversar e pra trocar essas ideias e principalmente com a equipe tá.

**FVR:** É você quem dá o feedback para a equipe ou tem o feedback da equipe para você?

**João:** Tem um feedback individual da equipe, cada um deles, quando a gente conversa eu sempre faço um contratinho de início da nossa prosa que vai ser o seguinte, eu vou conversar contigo sobre as minhas percepções e depois eu vou pedir as tuas percepções e aquilo que tu entende que em algum momento eu fiquei te devendo, ou em algum momento você achou que poderia ter sido diferente. Acho que esse é o momento da gente pôr as cartas na mesa e ser claro um com outro pra gente não ter aquela questão de chefe e funcionário, eu fico com rusga do meu chefe, fico magoado e aí com o tempo isso vai se transformar em divórcio, que nem diz o pessoal. Então a gente tem esse bate-papo assim bem aberto sabe, eu acho bem bacana esse tipo de situação que a gente cria no dia a dia, isso costuma acontecer a cada três, três meses e meio que a gente se encontra né. Então eu acho que isso é bem bacana para o aprendizado e para a formação de todo mundo.

**FVR:** Que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**João:** Eu te diria que a minha equipe tá, aprendo muito com eles, a equipe eu te digo que participa muito da minha formação, até porque é com eles que eu passo a maior parte do meu tempo, das minhas rotinas, é com eles que eu resolvo as broncas, é com eles que a gente tem as vitórias né. Eu tenho pessoas que participam assim que eu trato como mentores na minha vida né, eu tenho o Rafael que é um grande amigo meu que hoje trabalha na Sierra, que é uma concorrente da Alfa, em Joinville inclusive, a gente trabalhou junto lá na Golf, então cada vez que eu tenho algum tipo de aperto ou eu preciso de uma sugestão eu converso bastante com ele, é uma pessoa muito bacana. Eu tenho bastante apoio do meu diretor Antônio lá na Alfa, ele tem um jeitão turrão dele mas ele é um cara fantástico, magnífico, que sempre que tu precisa de alguma informação mais relevante, tu precisa resolver uma questão um pouco mais complicada ele tá sempre participando, o Antônio não costuma ficar em cima do muro, ele tá sempre te apoiando, muitas das vezes na correria do dia a dia a gente não consegue sentar e conversar bem sobre alguns negócios mas quando precisa dele ele tá disponível sempre, ele dá um jeitinho, eu gosto muito do jeitão de trabalhar dele. Eu tenho uma pessoa que eu admiro muito dentro da Alfa, uma pessoa que sempre que eu precisei me estendeu a mão e me dá apoio que é o Cláudio, é uma pessoa assim que você percebe que ele tem muito carisma, uma pessoa aberta, que tem uma escuta ativa muito boa, eu tenho assim uma, um apreço muito grande pelo Cláudio, então ele com certeza participa muito da minha jornada, do meu dia a dia, sempre que eu preciso também troco uma ideia com ele. E recentemente eu tive uma pessoa que foi muito importante no meu processo aí de evolução, de aprendizagem, foi o Diego é uma pessoa que eu aprendi muito dentro da Alfa, ele trouxe uma bagagem muito boa da Foxtrot, é uma pessoa que eu aprendi a trabalhar BI, é o cara que me ensinou a trabalhar indicadores, assim, ele deu aula para nós, foi fundamental no meu processo de evolução gerencial tá. Eu me lembro de uma vez lá em Chapecó a devolutiva que foi dada para mim em que me falou João, em alguns momentos precisa sobrevoar o problema e olhar outras saídas e não apenas uma solução para aquele problema, e aquilo me marcou muito sabe, de lá para cá eu venho me tornando um pouco mais atencioso na questão de resolver alguma coisa e olhando aquele problema com outros olhos e em alguns momentos como oportunidades. E eu que digo que o Diego me ajudou muito nisso tá, ele me deu boas dicas de livros para fazer a leitura, então ele é uma cara que participou ativamente. E aí não vou deixar de citar a própria família da gente, que o simples fato de a gente estar viajando a semana inteira, correndo, e ter alguém que nos apoia em casa, nos dá todo suporte, com certeza a gente não pode deixar de reconhecer que também é fundamental para todo esse processo. Eu falo isso para os assessores sempre, gente tu não pode sair de casa com um problema familiar, com um problema financeiro porque tu não vai se concentrar no teu trabalho, então também não posso deixar de lembrar que a minha família é fundamental para todo esse processo.

**FVR:** Muito bem! Nós já falamos um pouco sobre a formação... que papel ela tem desempenhado no teu desenvolvimento profissional, não apenas a formação acadêmica.

**João:** Eu te digo assim, a partir do momento que você é gestor e que você responde por um resultado, que você responde por uma equipe, por pessoas, por pais de família, você às vezes tem que se deparar com situações assim bem complexas que contribuem para o crescimento profissional. Eu te digo assim que uma das situações que eu aprendi muito é com o desligamento, a gente quando faz uma contratação é tudo muito bom, tudo maravilhoso, boas perspectivas, mas existe um momento do desligamento também né, um momento triste, um momento difícil. Eu te digo assim que eu aprendi muito com o desligamento, isso contribuiu muito pro meu crescimento também porque assim, lá no passado eu tratava o desligamento como um lado emocional sabe, eu me sentia mal, eu não ficava bem. Eu te digo que hoje eu não me sinto à vontade em fazer um desligamento, mas eu já trato de uma forma natural, bem mais agindo pela razão em saber que aquilo precisa acontecer, precisa ser feito, e também preparar o funcionário, eu aprendi muito tá, gerindo pessoas eu aprendi muito que o cartão vermelho nunca é dado de uma hora para outra, existe sempre a falta, a advertência, existe o cartão amarelo, existe uma boa conversa, uma suspensão, e aí existe o cartão vermelho. A partir do momento que o gestor ele entende bem esse processo e ele consegue trabalhar isso com as pessoas o desligamento acontece de forma bem natural. Então aprendi muito, isso contribuiu muito pra minha formação, eu te digo assim que hoje eu não tenho mais nenhum tipo de restrição, não me sinto bem, mas faço de uma forma bem mais natural do que antes.

**FVR:** Ok João! Nós vamos passar agora para uma parte que fala do PDP, o Plano de Desenvolvimento que foi feito. De que forma você o estruturou, quais foram os elementos considerados para a elaboração?

**João:** O meu PDI então quando a gente começou a trabalhar em cima dele foi uma novidade para mim tá, eu te confesso que em outras empresas que eu trabalhei não tinha esse plano de desenvolvimento, eu te digo assim que eu quebrei bastante a cabeça no início tá, eu ficava horas e horas mergulhado no PDI, olhando, analisando e tentando entender um pouco mais a ferramenta com todo. A Maria teve uma participação muito fundamental no meu PDI porque cada vez que eu precisei, que eu tive alguma dúvida, ela me deu suporte ela, me auxiliou, ela não me disse faz assim ou faz assado, ela me explicou a ferramenta né. Eu te digo assim, falando um pouco mais de PDI bem na época que a gente iniciou ele era na época que eu comecei a fazer a minha pós-graduação em empreendedorismo e coaching, e foi bem interessante porque teve alguns momentos, algumas matérias que eu tava olhando dentro de Coaching que tava muito ligado ao PDI, era extremamente linkado. Eu tive algumas sextas-feiras que eu tava na pós-graduação que eu prestava atenção na aula e fazia o meu PDI porque o que o professor tava falando encaixava exatamente no meu PDI sabe. Então eu te digo assim, não poderia ter sido melhor momento de se construir o PDI porque eu tinha todo o suporte da pós, não só tinha como tive um professor, o Luiz lá da Unipar, que ele sentou no sábado comigo depois da aula, ficou ali em torno de uns 45 minutos me dando um bom suporte na construção do PDI. Eu te digo assim, a construção desse PDI pra mim foi muito importante, foi muito bacana, mas o que mais agregou foi a devolutiva que vocês fizeram para mim porque assim, eu sempre falo, não adianta tu pedir as coisas para equipe, tu falar o que tem que fazer e tu não ir lá dar o feedback né. Acho que é fundamental tu construir e depois passar o resultado daquilo, nossa percepção é essa, eu acho que aqui tá bacana, eu acho que dá pra olhar isso aqui, dá pra melhorar esse ponto. Então assim ó, o processo de construção foi bacana, show, me envolvi muito, mas a devolutiva foi para minha melhor parte da construção, foi onde eu realmente me enxerguei dentro do processo.

**FVR:** Então os elementos da devolutiva vieram a te auxiliar a construir o teu plano de desenvolvimento?

É isso aí perfeito.

**FVR:** E tendo em conta o PDI, em que ações de formação você participou, quais foram, como surgiram? Que desenvolvimentos ocorreram em função do PDI?

**João:** O desenvolvimento em função do PDI que eu senti assim que foi bem importante pra

mim foi o fato de procurar mais oportunidades quando tu tem um problema na mesa tá, enxergar um pouco mais os cenários macro, olhar um pouco mais as questões de fora, às vezes até sair um pouco da caixinha. Eu tinha lá no passado uma questão de resolver os problemas que eu tinha que olhar os problemas e resolver na hora; hoje eu já penso o contrário, depois de toda essa formação eu mergulho no problema e saio dele, dou um tempo para pensar um pouco, respirar, dar uma oxigenada e daí voltar pra resolver. Então assim, a gente aprendeu a respirar um pouco mais, a pensar um pouco mais, a tomar decisões de uma forma um pouco mais, não é nem assertiva, mas é tomar uma decisão pensando um pouco mais, raciocinando um pouco mais e não no calor do momento. Eu te digo que também um pouco disso vem pelo ganho de bagagem, de experiência que a gente vem tendo com o passar dos anos né. Então o que me agregou um muito foi essa questão de enxergar oportunidades onde eu tenho problema, sobrevoar os problemas, de alguma forma me ajudou também a olhar o meu profissional e as minhas atitudes com a minha equipe, que às vezes a gente julga muito o nosso chefe, o nosso imediato, mas a gente esquece de olhar o que a gente tá fazendo com a equipe né. A Alfa evoluiu muito também na qualidade dos gestores dela né, a Alfa se tornou uma empresa grande, deixou de ir no mercado e buscar funcionário que se enquadrava na faixa salarial dela, a Alfa não é mais assim, hoje ela busca perfil, eu acho isso muito bacana porque às vezes tu tá buscando alguém que se enquadra no teu orçamento e daqui a pouco essa pessoa vai ficar seis meses, um ano contigo; agora se tu busca perfil, nem que tu tenha que pagar um pouco de salário, mas se tu tem um bom perfil que vai estar ao teu lado vai construir a empresa. E a empresa evoluiu muito nisso, nós temos hoje excelentes gestores. É uma pena que a gente não continuou esse desenvolvimento de liderança né, infelizmente ele ficou pelo caminho, o ano de 2018 a gente teve três encontros apenas que em 2017 aconteciam todos os meses né; pra 2019 a ideia é no segundo semestre a gente voltar a ter alguns encontros. Tivemos o AT inclusive com o pessoal de Joinville, com a Lúcia, pessoa magnífica, esses encontros pros gestores é algo assim nota mil, porque a gente desliga os aparelhos, desliga os celulares, a empresa sabe que a gente tá em desenvolvimento e tu fica o dia inteiro, dois dias inteiros focado somente no desenvolvimento, então é muito bacana. E bacana até para união da equipe, a própria equipe de gestores ela fica mais unida, troca ideias, a gente toma café junto, sai da rotina, é muito bom, se constrói muito sabe.

**FVR:** Tem alguma outra ação João de desenvolvimento que você tenha feito, que você tenha priorizado? Não necessariamente desenvolvimento formal.

**João:** Eu faço leitura de alguns livros tá, mais voltados pra questão de liderança tá, eu recentemente li um livro muito antigo que eu tinha lido lá no passado, olha há uns 20 anos atrás eu fiz a leitura dele, que é 'O monge e o executivo' que é um livro assim fantástico, é uma leitura que até certo ponto é antiga e ao mesmo tempo muito atual tá. Então eu faço leitura, te digo que não é regular, mas pelo menos a cada mês eu leio um livro, eu gosto muito de livros voltados à gestão de pessoas, à liderança. Eu tenho algumas formas de me atualizar e de me manter atento ao mercado, ler jornal de manhã bem cedo, quando eu tou no hotel faço a leitura, em casa também eu tenho assinatura. E assim, de modo geral a gente usa alguns sites relevantes ao nosso mercado né, tem o site da Brasilcom, que é de combustível, da Plural, eu tenho site da NP que a gente acessa todos os dias para ver as informações de mercado e de preços, então aí é mais voltado para o nosso mercado, mais técnico. E agora recentemente eu tou com algumas tarefas um pouco mais específicas, que eu comecei a desenvolver algumas leituras mais específicas na área jurídica de combustível, eu venho pegando alguns links e algumas informações com o Augusto, que é o jurídico da Alfa e vem compartilhando alguns links relevantes comigo, ele me emprestou um livro dele para ler que tem mais de mil páginas, uma Bíblia, e eu tô dando uma aprofundada um pouco maior nessa questão, até porque a gente mexe muito com cláusulas, com contrato, então eu tô aprendendo um pouco mais do jurídico. Mas aí é muito mais uma questão de interesse em ir atrás do que tá tendo algum curso, não é nada disso, é mais leitura. E aí assim, tem uma questão que de vez em quando que eu tô com ele lá em Caxias a gente vai almoçar eu tiro algumas dúvidas com ele do que eu fiz a leitura, então isso tá sendo bem produtivo pra mim, algo diferente né. Geralmente o comercial se preocupa só em vender, o comercial não se preocupa em olhar o outro lado, então eu tô achando assim bem bacana entrar nesse mundo dele.

**FVR:** Bem interessante mesmo! João, dentro de tudo isso que nós conversamos, do seu desenvolvimento enquanto profissional, que competência foram desenvolvidas, que saberes foram adquiridos na sua percepção?

**João:** Olha eu te diria o seguinte, assim, eu acho que eu consegui evoluir bastante nessa questão de liderança, e não ficar só no falar que é líder e não ser líder, aquela história de puxar a carroça mesmo, de não tá lá só vamos fazer, vamos fazer, ir lá e pôr a mão na massa tá, eu acho que isso eu desenvolvi muito. Eu tenho assim uma questão que eu desenvolvi ainda mais que eu gosto muito de justiça, de ser justo, de fazer as coisas corretas e não dar volta em ninguém. Eu percebo que eu consegui evoluir muito também na questão de conhecimento de algumas outras áreas que até então pra mim eram desconhecidas, vou citar exemplos: o jurídico já aprendi muita coisa, venho aprendendo muito com área de transportes também, a área de transportes era uma área que eu não dominava. Eu te digo assim, algumas habilidades que eu consegui desenvolver nesse período é ser mais analítico, até então eu não tinha a percepção de que eu analisava pouco as coisas, hoje eu te digo eu sou bem mais analítico, consigo enxergar coisas que até então eu não dava valor, a verdade é essa, eu não olhava no detalhe, eu acho que o gestor precisa olhar sim as coisas no detalhe às vezes também. Então de um modo geral, sou um ser humano em construção né, então a cada pouco a gente tá evoluindo, claro, com alguns gaps né, mas de modo geral evolui bastante tá, principalmente nesse cenário macro e em ser mais analítico.

**FVR:** Esse desenvolvimento então ele aconteceu junto também com a tua evolução de carreira dentro da companhia?

**João:** Dentro da companhia e até também pelo seguinte né, a partir do momento que tu tá no meio de uma guerra né, ou que tu tá no meio de um jogo de futebol, tu não tem muito tempo pra reclamar não, tu tem que ir lá e tomar as ações e fazer porque é vida ou morte né. Claro, hoje em dia não é bem assim, mas a gente precisa pôr a mão na massa, e ir para frente, e resolver as coisas e assim ó, acima de tudo, olhar sempre o problema como uma oportunidade. Isso é algo que eu falo pra equipe sempre, que problema a gente tem que enxergar como oportunidade.

**FVR:** Ok, deseja acrescentar alguma informação que nós não tenhamos contemplado na entrevista João?

**João:** Eu quero acrescentar uma situação, eu sempre falo que é legal a gente dar alguns exemplos do dia a dia né, nós tivemos um 2018 muito ruim no mercado brasileiro, muito ruim, economia ruim, desemprego, o povo desacreditado, endividado, e no final de 2018 a nossa equipe tava muito desmotivada, o pessoal não ganhou premiação, não atingiu os resultados, foi um ano assim bem difícil. Eu levei todo mundo pra Florianópolis, a gente foi lá pra Praia dos Ingleses pra fazer a reunião de fim de ano, apresentar os resultados; eu tirei todo mundo da rotina. Nós ficamos dois dias no hotel, no final de dia depois das nossas reuniões a gente foi jogar vôlei, futebol, tomar uma cervejinha, bater um papo, jogar sinuca, ping pong, eu vou te dizer assim é uma ação tão simples, tão simples o que eu tô falando aqui porque a gente poderia ter feito essa reunião em Caxias, a gente foi pra Florianópolis, todo mundo saiu um pouco da sua rotina, a gente conseguiu se aproximar ainda mais, se conhecer ainda mais, então eu te digo assim que foi uma ação que eu tomei que até hoje a equipe lembra e até hoje a equipe fala será que esse fim de ano não dá pra fazer de volta na praia né. Então assim, é algo que às vezes alguns gestores podem até falar que ao invés de estar trabalhando estão na praia, não, eu acho que sim a gente trabalhou, a gente construiu muito, mas a gente também foi aproveitar e se divertir até porque o ano foi ruim financeiramente mas todo mundo terminou o ano empregado, todo mundo terminou o ano com saúde, que é o que interessa para nós.

**FVR:** Parabéns! Quer colocar alguma questão, esclarecer alguma dúvida?

**João:** Não, tranquilo. Eu estou aqui pra contribuir.

**FVR:** Eu te agradeço João, agradeço a tua participação, e assim que a pesquisa estiver concluída eu vou disponibilizar para vocês.



## Entrevista 7

<b>Entrevistado:</b>	Manuel	<b>Cargo:</b> Coordenador
----------------------	--------	---------------------------

<b>Idade:</b>	48 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	25 anos
---------------	---------	--------------------------	---------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	07 de maio de 2019
<b>Local:</b>	Alfa
<b>Duração:</b>	29 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista ocorreu por Skype. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Manuel

**FVR:** Então Manuel, para iniciarmos a entrevista, eu gostaria que você me relatasse sim, conforme você iria falar antes, brevemente a sua trajetória profissional.

**Manuel:** Eu iniciei 1995 com a India, em uma conversa com o dono na época, 25 anos atrás, nós era dois jovens praticamente, num campo de futebol onde eu encontrei ele pela primeira vez onde a gente conversou, eu já trabalhava com caminhão e ele me fez o convite pra trabalhar com o caminhão. Quando ele puxou assunto, pediu o que que eu fazia, que eu era motorista e tal, aí nós iniciamos uma conversa assim, quando eu falei pra ele se um dia surgisse uma oportunidade eu viria a trabalhar com ele. Daí passou uma semana e ele já mandou o recado que ele teria um trabalho pra mim sim e aí foi onde eu comecei. Comecei com um caminhão pequeno, fazendo a entrega interna aqui dentro só no município, aí já comecei puxar com um caminhão um pouquinho maior, aí já ia buscar produto na base, em Guarapuava, Cascavel, e aí fomos dando andamento. E cada passo junto com a empresa a gente foi crescendo, a empresa foi crescendo, foi crescendo o tamanho do caminhão, aumentando o volume de venda, e eu particularmente fui crescendo junto, passando cada vez pra um caminhão maior. Tanto que nesses 20 anos como motorista praticamente eu comecei num toco, que é um caminhão que tem dois eixos, e encerrei com um dos maiores caminhão que seria um nove eixos, comporta até 78 toneladas, 69000 l de combustível. Aí foi em 2014, aonde ele me chamou, seu Cláudio me chamou e comentou que precisaria de alguém interno, pra ajudar uma outra pessoa na questão da logística, em programação de viagem e cuidar da manutenção do caminhão, onde essa pessoa sabia cuidar muito bem da programação mas não tinha tanto entendimento quanto mecânica, pneu, tempo de viagens, essas coisas mais particular de motorista. Ele me chamou e fez o convite se eu aceitaria. Pra foi um certo desafio né, aonde eu ficava só cuidando do meu caminhão, da minha viagem, do meu tempo de trabalho, fazendo, desempenhando a minha parte, e de uma hora pra outra tem que ajudar a comandar, a coordenar, organizar as viagens, mecânica, caminhão. Eu aceitei o desafio, aceitei, no início foi duro, nesse tempo aí, eu digo assim, com a minha idade eu via meu filho atrás de um computador, ele me chamava quantas vezes, hoje eu me arrependo em não ter ouvido ele nessa parte, e quando eu precisei vir para trás de um computador pra mim foi uma dificuldade imensa.

**FVR:** O que foi o desafio?

**Manuel:** A gente aprender a ligar um computador, eu não tirava um minuto pra ficar atrás olhando a tecnologia, com tudo que tava avançando e eu cuidava só do meu trabalho no caminhão e eu não tirava um tempo assim de informação né, não olhava 'ah, eu vou precisar lá na frente'.

**FVR:** E como foi esse processo de aprendizagem?

**Manuel:** Com a pessoa que trabalhou junto comigo quando eu entrei, essa pessoa me ajudou muito, me ajudou muito na questão de a primeira etapa, questão de programação, aí eu fui prum curso, fui fazer já imediatamente um curso de computação, e com o apoio do meu filho que me ajudava muito, chegava em casa tudo e às vezes eu ia lá e ele já me ensinava como é que fazia e no outro dia eu já ia pegando. Daí chegou o ponto que eu precisei ter alguém pra me ajudar na programação que foi crescendo quando teve a fusão, começou um estagiário comigo, veio pedir pra fazer esse estágio, questão de estudo, e eu aceitei, falei com a direção que aceitou. Então essa pessoa também me ajudou muito nessa parte de informática, e por outro lado a gente trocou muita informação na questão de conhecimento, e até hoje ele trabalha com nós, faz parte e já nesses 4 anos aí, como evoluiu bastante a equipe foi crescendo, eu comecei no início da fusão India Alfa em 2015 só tinha eu, em logística e foi um salto onde praticamente dobrou a venda. A India vendia um volume, a Alfa outro e na fusão dobrou esse volume. E aí acho que um mês ou dois depois entrou o Gerente de Logística que é o Ricardo, que

nos ajudou muito, e aí comecei a montar o time. Hoje nós somos em seis aqui em Renascença, onde concentra a parte logística de distribuição, no caso da matéria-prima né, aonde nós alimentamos todas as bases com essas seis pessoas que trabalham comigo direto aqui e tem o Ricardo como gerente. E também são 47 motoristas aonde eu respondo por eles. É uma equipe grande, foi assim uma mudança bem radical, mas que nem eu falei, todo mundo, o time é bom, a nossa equipe é boa, a empresa dá todo suporte de trabalhar, então nos ajudou muito. A prática, eu digo assim, o conhecimento da prática foi o essencial pra estar aonde eu cheguei hoje e claro, tá sempre se esforçando cada desafio que vinha eu tinha que ir procurar cada vez mais interagir e tá sempre por dentro pra tá lembrando as coisas.

**FVR:** Esse é um processo de desenvolvimento profissional né Manuel? Como é que você tem conduzido esse processo de desenvolvimento profissional?

**Manuel:** Que nem eu falo, sempre olhando e me espelhando. A pessoa que eu me espelho muito, a pessoa que me chamou pra trabalhar, é o Cláudio, eu me espelho muito nele. É o jeito de trabalhar, o jeito de viver, o tratamento assim que eu achava bacana, que eu gostava de receber, então eu tento repassar pro pessoal, tento repassar essa parte tanto pra equipe e também com os motoristas. Quando eu tava nessa função, ele questionava muito a questão 'ah, como é que funciona lá, como é que funciona isso', e por mais que eu conheço o processo, como é que funciona, desde a parte de caminhão e tudo mais, viagem, eu ainda procuro pedir pra eles como é que tá funcionando, o que que a gente pode fazer pra melhorar, o que que tem que ser feito pra ter um desempenho melhor em nossa questão, na nossa parte, parte de coordenação e tudo né. Então eu sempre me espelhei nisso e sempre tem desafio, sempre tem as coisas assim, situações, atitudes ou decisões que você tem que tomar às vezes que tu sabendo, mesmo sabendo que às vezes não vai ser tão bom pra quem recebe essa informação ou essa conversa que a gente tem, mas vai fazer bem pro futuro, pra frente, tanto pra ele como pra empresa.

**FVR:** Como é que você caracteriza esse processo de desenvolvimento profissional? Como é que você o vê?

**Manuel:** Eu acho que tem que ser uma questão mais harmoniosa, tentando levar na harmonia, sempre falando de uma maneira educada né, tentando passar a mensagem ou mesmo uma cobrança, mas não uma cobrança tão direta né. E perante onde eu tenho que me reportar da mesma forma, tenho que me reportar claramente, com clareza né, e a transparência onde eu posso repassar essa situação pro meu supervisor e ele ter sempre a consciência e tar sabendo do que tá acontecendo pra não ser pego de surpresa né, então eu acho que a clareza de tudo isso é importante.

**FVR:** A gente já falou um pouquinho, mas eu gostaria de retomar contigo que fatores, que situações, que pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional? Além das pessoas, que outros fatores, outras situações estão sendo importante?

**Manuel:** Situações às vezes até o fato de conhecimento né, incentivo, e onde às vezes você tem alguma coisa. Vamos lá, hoje, essa entrevista, isso pra mim é um incentivo, eu sempre vou precisar tá melhorando, tentando melhorar, me esforçando pra dar o melhor pra hora que for ser chamado, cobrado ou ter uma visita poder reportar bem a função né, na altura do que eu tô fazendo hoje. Nessa situação sim, eu vejo né, sempre me esforçar pra tar melhor, podendo colaborar. Não sei se é mais ou menos isso.

**FVR:** Que papel tem desempenhado a formação nesse seu processo de desenvolvimento profissional?

**Manuel:** Hoje me ajudou muito, a Alfa fez aqueles treinamentos né, sempre fazendo treinamento. Dois anos que nós fazia quase que mensal, os gestores, então aonde tinha os coordenadores e gestores e isso aí nos ajudou muito, me ajudou muito. Aonde eu era comandado eu passei a ser um comandante também, de uma certa forma né. Então nesses treinamentos a maneira nos ajudou muito em questão de, tu vai vendo também, se espelhando nos demais coordenadores né,

a troca de experiências foi muito rica, a troca de experiências foi muito importante nesses treinamentos. Era o PDL, o processo de desenvolvimento de líderes, essa parte que foi essencial. E aí eu procurei também fazer uma parte de estudo, voltei estudar, voltei pra fazer um técnico em logística, agora vou iniciar também um outro processo, pós-graduação, eu quero fazer a pós-graduação também, e eu vejo que vai me ajudar bastante também.

**FVR:** Você vai iniciar agora o que que você comentou?

**Manuel:** Aí que eu estou vendo alguma coisa direto, uma pós em logística ou de repente até alguma coisa a ver com RH, pelo fato de eu ter que repassar bastante coisa da parte de RH também né, então alguma coisa nesse sentido.

**FVR:** Você fez o curso técnico ou tecnólogo em logística?

**Manuel:** Tecnólogo, que equivale a uma graduação, como eu só tinha o segundo grau né, então eu voltei e encerrei agora no final do ano. Só tô esperando a minha provação pra dar continuidade.

**FVR:** Esse curso você fez em função da sua promoção a coordenador ou você faria de qualquer forma?

**Manuel:** Eu acho que mais por essa por ter esse papel de coordenador me forçou bastante. O que eu vejo hoje, se eu tivesse como motorista eu não ia ter como fazer, eu vejo hoje os meninos é difícil eles fazer, então se eu não tivesse nesse papel. Difícil seria mais pelo tempo de viagem, o tempo disponível, tu não tem tanto aqueles horários, não são horários exatos que tu pode se programar pra fazer conforme as aulas né, por mais que tenha à distância, tudo, mas vai ter lugar que eles vão ter e que não vai ter acesso, vai ter dias de provas que tem que ser provas presenciais, que é o mínimo que tem que ter, e muitas vezes não dá certo, não vai dar certo. Eu já, da minha maneira, por motivo da empresa que eu tava num desses treinamentos e eu não consegui fazer uma prova, depois joguei para frente né, mas então foi um caso, mas que nem se eu tivesse como motorista eu acho que eu não ia conseguir fazer.

**FVR:** Agora vamos falar um pouco sobre o plano de desenvolvimento individual que foi feito aí na empresa. De que forma que você estruturou o seu plano, que elementos que você considerou para fazer ele?

**Manuel:** Que nem eu falei, a troca de experiências, na maneira de conduzir, e vendo o que a empresa também tava necessitando de mim. Aí já dava pra ter uma ideia do que que eles precisavam, meu gerente é transparente e quer que cada vez a gente esteja melhorando mais. Então no sentido de conhecimento, muitas vezes eu tava focado aqui com meu time, minha turma, e muitas vezes tu não tinha certos conhecimentos de lá, não por questão assim, meu gerente não passar, mas lá fazendo tu vai vendo que, como tava todos os coordenadores, tu vai vendo que é uma corrente, que cada um tinha um anel pra fazer essa ligação e eu era um desse anel. Então com as informações todas tu vai montando um processo diferente e um plano de desenvolvimento pra melhorar. Acho que o conhecimento de tudo.

**FVR:** E tendo em conta esse plano de desenvolvimento que foi estruturado, com ações, com prazo, com o que você tinha que desenvolverem, em que ações de formação você participou, quais foram, como que surgiram?

**Manuel:** Que nem eu falei, eu fiz nessa parte de estudo que foi essencial. Essa parte do estudo foi num dos encontros que nós tava lá e começamos conversar, e tal, e teve um depoimento de alguém falando, e aquilo me marcou muito, quando ele falou que ele tava estudando ainda, ia se formar. E eu como meu currículo não tinha uma formação, nada, eu falei 'não, eu preciso voltar, eu preciso voltar!' E já voltei de lá e já corri atrás e já iniciei. Pelo fato da mudança rápida que teve, nos primeiros dois anos de fusão, um ano e meio aí, foi bem conturbado porque dobrou o volume. Então foi bem corrido, que eu tinha que escolher o que que eu ia fazer no dia a dia, e depois quando foi aumentando a equipe aqui, que eu consegui ir delegando mais os trabalhos, aí sim no último encontro lá, desse desenvolvimento de liderança, no depoimento de uma pessoa, eu vi que eu tinha necessidade, que eu precisava voltar e tinha que fazer alguma coisa.

**FVR:** Além do estudo e além do desenvolvimento de liderança, teve alguma outra ação que você realizou que não seja tão formal?

**Manuel:** Eu procuro sempre repassar pro pessoal, pro meu time a maneira de trabalhar como eu me espelhei, sempre com transparência, sempre falando, deixando bem claro as coisas, o que eu preciso, o que a empresa precisa, pra eles também terem conhecimento. A mudança, principalmente do crescimento, que nem eu vejo assim principalmente na parte dos motoristas onde vinha de uma maneira onde era, era menos trabalho, era menos pelo fato de que o volume era meio né, e depois da fusão esse volume dobrou então ficou sim um pouquinho mais corrido, aumentou um pouco o trabalho pra todo mundo. No início pra eles essa mudança também foi difícil, era difícil a aceitação, então através da conversa, repassando a situação pra eles do crescimento, deixando eles a par também, tinha que ter essa necessidade. Então a conversa e sempre seguindo uma linha, pra eles também ter confiança na palavra, de que a hora que você fala, tu passa alguma coisa, eles ficam com que isso é verdadeiro, que precisa ser feito isso, pelo motivo do crescimento da empresa.

**FVR:** De que forma essas ações todas que você realizou contribuíram para o seu desenvolvimento enquanto profissional?

**Manuel:** O respeito né, eu acho assim em termos do respeito que conta, você sempre tá passando a coisa certa, mostrando, e eles têm essa confiança, então através da confiança que tu recebe de volta é algo que aumenta também o respeito pela gente né. E a mesma coisa tento pedir pra eles né, de quando eles têm alguma coisa sempre me passem, passem a coisa certa, que podem tá confiando né no trabalho deles como a gente confia, mas sempre tranquilo. Então eu tô mais tranquilo na questão do processo todo, se não tiver essa tranquilidade deles, eu falo assim geralmente o motorista né, porque tá na estrada, se ele não tiver essa tranquilidade do trabalho fica bem difícil.

**FVR:** Nesse processo todo Manuel, que competências você entende que foram desenvolvidas, que saberes que você adquiriu nesse período?

**Manuel:** Eu acho que o essencial foi o conhecimento né, ter o conhecimento do processo, da prática que fez que eu tivesse essa maneira. Que daí você também tem uma maneira de tratamento com todo mundo, com eles, e o conhecimento que tu pode repassar também pro teu gestor. Então tendo esse conhecimento tu pode passar.

**FVR:** Qual conhecimento você refere? Técnico ou de liderança?

**Manuel:** De liderança mesmo. Eu falo bastante na questão assim dos motoristas, que geralmente ele tá andando e ele tá cuidando do trabalho dele né, só a viagem, ele só sabe que vai fazer um carregamento aqui, vai levar lá, mas ele não vê que por trás de tudo isso tem uma importância muito grande, hoje principalmente, onde a empresa precisa trabalhar toda na programação, toda certinha né, não é mais como quando vinha antes, geralmente sobrava produto, e tu tinha produto à vontade, sobrando pra transportar, só que isso envolvia muito a questão financeira da empresa. Então se tu pega um pouco de conhecimento para repassar pra eles, então o seguinte, se ele tiver que aguardar um tempinho lá, ele precisa saber que é pro bem da empresa, que é pelo desenvolvimento da empresa. Então o conhecimento dessa maneira e ir repassando o conhecimento eu acho que ajuda muito.

**FVR:** Ótimo Manuel! Deseja acrescentar alguma informação que a gente não tenha contemplado na entrevista?

**Manuel:** Primeiramente é te parabenizar por este processo, a parte do teu estudo, é importante, é um sonho fazer mestrado, te parabenizo, isso é uma inspiração, pode ter certeza que vai me ajudar também futuramente.

**FVR:** Muito obrigada, fico bem feliz!

**Manuel:** Eu vejo que é necessário né, eu me inspiro muito, principalmente agora mais essa parceria com a Romeo, e eu sei que os planos são de crescimento e a gente quer crescer junto, e eu vou focar nessa parte, além de me aperfeiçoar na parte de conhecimento quero também dar seguimento nessa parte da prática.

**FVR:** Legal! Eu agradeço muito a sua contribuição, foi muito importante. Assim que o estudo estiver concluído eu vou disponibilizar para vocês terem acesso. Fico à disposição para qualquer coisa que precisar.

**Manuel:** Da mesma forma, eu também fico à disposição, tem muita informação que vai me ajudar muito.

## Entrevista 8

<b>Entrevistado:</b>	Paulo	<b>Cargo:</b> Coordenador
----------------------	-------	---------------------------

<b>Idade:</b>	50 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	2 anos e 6 meses
---------------	---------	--------------------------	------------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	13 de maio de 2019
<b>Local:</b>	Skype
<b>Duração:</b>	24 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista ocorreu por Skype. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Paulo

**FVR:** Para iniciarmos a entrevista Paulo, eu gostaria que você me relatasse de uma forma breve a sua trajetória profissional.

**Paulo:** Tá! Eu tenho hoje 50 anos, me mudei já pra alguns estados né na minha carreira profissional. Iniciei minha carreira como bancário por 3 anos, essa trajetória me deu a oportunidade de desenvolver trabalhos administrativos como contabilidade, caixa, a parte mais burocrática também de banco, onde a gente se vê atrás de papéis. Depois passei por um período de vendas, um período curto de vendas onde eu não vi muito futuro, foi uma questão de necessidade eu ter agarrado essa oportunidade. No próprio banco eu casei com uma menina que trabalhava junto então eu não poderia ficar trabalhando no banco mais, aí eu tive necessidade de mudar, então na urgência peguei uma responsabilidade de vendas. Mas depois disso eu entrei na Juliett em 91, aí nessa distribuidora da Juliett eu trabalhei por 22 anos, nesses 22 anos eu entrei lá em Mato Grosso do Sul, Dourados, numa função lá administrativa, depois como encarregado, depois eu fui transferido como encarregado pra Minas Gerais, Uberlândia, onde eu fiquei como encarregado eu cheguei até a posição lá de superintendente de base, que seria o chefe de base. Nesse período também eu fui transferido pra Araucária, de Uberlândia fui pra Araucária, e lá eu fiquei por 2 anos dando suporte à gerência em coberturas administrativas e operacionais em bases que necessitavam. Sempre em bases, na parte de operações de base. Depois eu voltei, em 2011 eu retornei a Uberlândia novamente na base que eu trabalhei por 12 anos, foi pela necessidade de fusão que teve entre a Juliett e a Tango fizeram a fusão e formou a Kilo. Nesse período foi necessário algumas mudanças, alterações, eu voltei para Uberlândia onde eu tinha um pouquinho da base, eu inaugurei e a base lá, então eu tinha conhecimento bom da base, aí me retornaram pra Uberlândia. Eu fiquei até 2013, depois que eu saí da Kilo, tive uma trajetória com o GLP, trabalhei 1 ano e 7 meses com a base em Balsa Nova, também coordenando a base de distribuição, da logística, de armazenamento, manutenção de caminhões, e nesse período também eu tive a oportunidade de gerenciar essas atividades também de coordenação de manutenção e apoio à Engenharia do grupo. Bom, eu estando trabalhando me passou a oportunidade aí de Alfa, por e-mail, bem na minha área, na minha área de líquidos inflamáveis que eu trabalhei muito tempo. Aí eu me inscrevi pra vaga sem muita pretensão, pois eu já estava trabalhando, e foi dando certo, dando certo e deu certo de entrar na Alfa, fazer uma função que eu tinha domínio de operações de bases, mas nem tanto com relação a áreas administrativas, gerenciar todas essas bases né. Eu sempre trabalhei numa base operacional, eu, tinha meus supervisores, hoje eu faço a função de gerenciar essas áreas né. Então estou aí, há 2 anos e 5 meses na Alfa, fazendo essa função e gostando muito de fazer essa função. Foi bem em breve.

**FVR:** É bem essa ideia, de ter uma visão geral de como você construiu sua carreira. Paulo, como é que você tem conduzido o seu processo de desenvolvimento profissional?

**Paulo:** Bom a partir do momento que nós tivemos aquelas entrevistas, aqueles bate-papos, a gente tem a noção do que que você tem de deficiência, coisas que a gente não imaginava esse tipo de deficiência que você tinha na sua carreira profissional, como você desenvolver o trabalho. Em cima desses temas até a própria Alfa ela se disponibilizou também canais de treinamento pra gente, onde a gente teve a participação em vários encontros no ano de 2017/2018, teve vários encontros entre os coordenadores, entre os grupos de coordenadores da Alfa, e teve esses treinamentos pros funcionários. Ah e também tenho me desenvolvido por exemplo em cima dos meus gaps né. Por exemplo planejamento, tive mais feedback com o meu supervisor onde a gente passa a detalhar melhor o nosso planejamento de estratégia pro futuro né. Tenho o cobrado feedback e também tenho



dado pra meu supervisor e também pros meus funcionários. Tenho participado também de muitas reuniões e isso faz com que a gente tenha noção mais clara de planejamento e visão estratégica dentro da companhia. Essas reuniões têm nos proporcionado esse tipo de visão né.

**FVR:** Que tipo de reunião Paulo?

**Paulo:** Olha são reuniões de planejamento, por exemplo quando a gente tava comprando a Uniform, de que forma que a gente vai fazer, qual que é a estruturação que a gente vai receber essa empresa, qual o modelo que a gente vai ter pras novas aquisições de futuro. Então a gente tem reunido os coordenadores, por exemplo e cada um dentro da sua área tem desenvolvido, mostrado pra empresa ó, o modelo é esse, o que que eu preciso, como que a gente vai tá atuando depois pra próxima aquisição. Então esse modelo por exemplo pra Uniform foi um estudo novo que a gente desenvolveu entre mãos mesmo das pessoas, hoje entre os erros e acertos hoje a gente já tem um modelo. E pode ser que esse modelo não funcione também exatamente pra outra empresa, ele vai ser um modelo, uma caixinha lá, então a gente já tem as ferramentas pra iniciar os trabalhos, antes a gente nem tinha as ferramentas. Hoje com essa chegada de uma nova empresa a gente vai ver quais os pontos que a gente teria que atacar pra a gente ter um sucesso ainda melhor do que a gente já teve.

**FVR:** Com a chegada de uma nova empresa chegam também novas ferramentas de trabalho, novas formas?

**Paulo:** Com certeza, novas pessoas, novos jeitos de trabalhar, novas ideias e isso tem trazido muitos benefícios pra gente.

**FVR:** Como você caracteriza o teu processo de desenvolvimento profissional?

**Paulo:** É um processo, não é rápido, é um processo lento que você tenha uma dinâmica de até você se disciplinar pra que isso aconteça. No dia-a-dia você se pega cometendo os mesmos erros, fazendo as mesmas coisas, opa, não é dessa forma que eu tenho que agir, eu tenho que agir dessa forma, numa reunião eu tenho que me posicionar melhor, às vezes aquela forma de ficar calado, só escutando com medo de ah, vou falar, aí eu pego nem que eu vou falar besteira mas eu falo alguma coisa sabe. Então isso tem, é esse desenvolvimento que a gente faz, no dia a dia, a gente faz até um planejamento pro futuro de que você vai estar fazendo mas o teu dia-a-dia você se pega em determinadas situações que você vai se policiando, você vai se corrigindo pra que você alcance o resultado.

**FVR:** Então você entende que o seu desenvolvimento foi acontecendo conforme a tua evolução profissional também, de carreira e tudo mais?

**Paulo:** Sim! Tenho divisor de águas né, daqui pra diante você ter uma nova atitude, você vai ser um novo profissional, você vai trabalhar de forma diferente. Se você não tiver essa atitude, essa posição, você não muda. E a partir daí o movimento é lento né, você faz, se planeja, se policia, fica atento às suas atitudes e vai trabalhando.

**FVR:** Você teve um divisor de água?

**Paulo:** Tive! A partir do momento que nós tivemos aquela reunião final, quando você recebe todo aquele pacote, a visão do seu eu, do teu profissional, eu disse não, com certeza, eu quero ser uma pessoa que chega ali na frente e tenho menos defeitos e mais qualidades profissionais pra que eu seja um profissional de futuro, consiga chegar numa gerência, numa diretoria e assim vai.

**FVR:** Quando você fala desse divisor você fala do seu processo de levantamento de perfil individual?

**Paulo:** Sim, bem disso.

**FVR:** Paulo, que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Paulo:** O próprio grupo Alfa hoje, os coordenadores têm me auxiliado muito, alguns coordenadores né, cada um tem um perfil de trabalho, em reuniões você percebe como aquela pessoa atua, como que aquela outra pessoa atua, qual é a visão daquela outra pessoa, então isso você vai selecionando coisas boas, são perfis assim que você fala gostei, gostei daquela atitude, gostei dessa visão, gostei dessa forma como essa pessoa olha de fora os problemas. Com os diretores, nós temos

diretores novos hoje, com perfil totalmente diferente de trabalho também, logo que chegaram, o novo diretor a gente teve uma conversa, teve um bate-papo, então a gente já consegue captar formas de trabalho, dinâmica, como essa pessoa gosta de trabalhar. Também são grupos de trabalho né, a gente tem feito muito grupos de trabalho, isso tem realmente trazido vários perfis e formas que a gente tem que tá trabalhando junto.

**FVR:** E que papel tem desempenhado a formação no teu desenvolvimento profissional?

**Paulo:** A formação foi através até de grupos que eu falei, a Lúcia, ela tem trabalhado vários fatores, cada reunião, cada mês a gente tinha um determinado assunto né, em pauta, por exemplo feedback, vários assuntos que a gente teria que tar desenvolvendo. E também paralelo a isso seria o exercício que a gente tinha depois de ir desenvolvendo no próprio grupo, entre os coordenadores, a condução dos nossos trabalhos, a forma com que a gente contratou que a gente deveria mudar né, então isso foi, eu acho que foi o fator principal de mudanças foi esses trabalhos que a gente fez em grupo. A gente percebeu até a forma como a gente trabalhava antes e depois, a gente tinha muito mais interação entre os grupos, por exemplo você tinha um problema, você passava um e-mail. Hoje não, você tem um problema você vai lá, vai pessoalmente, fala com aquela pessoa, você planeja né quais são as diferenças. Tinha muito, muito probleminha dentro dos grupos sabe, onde seus funcionários ao invés de resolver a gente criava algumas tempestades, então hoje os coordenadores fazem esse papel muito mais, essa transição muito mais suave, muito mais tranquila. E isso também tem amenizado as nossas equipes, quando eles trazem os problemas a gente já verifica qual que seria a solução junto com eles e vamos marcar uma reuniãozinha, tu pega no Skype e falamos com as pessoas direto ah, que que a gente pode mudar, então ao invés de gerar um conflito se dá uma reunião de planejamento, de organização sabe, com maior interação até do próprio problema onde quem levantou o problema busca a melhor forma de a gente fazer, uma forma diferente de solução.

**FVR:** Qual é a tua formação acadêmica Paulo?

**Paulo:** Economia. Foi no início de carreira, eu também passei um grande período sem estudar, depois quando eu entrei na Juliett eu resolvi voltar aos estudos, terminei em 99 com algumas dificuldades, fazendo em uma cidade 40 km de distância, era casado, já tinha filho, num período assim que a gente pensou ou faz agora ou não faz mais, a esposa também estudando, foi aquela correria, aquela loucura mas foi necessário com certeza.

**FVR:** Depois da graduação você fez algum curso mais formal de estudos?

**Paulo:** Não, de estudos não, só dentro das empresas mesmo, cursos e treinamentos. Não fui uma pessoa dedicada a estudar. Na minha carreira de Juliett eu tive muitas oportunidades, muito treinamento, muito treinamento mesmo, dinâmicas de grupos, treinamentos, viagens, cobertura de férias, reuniões, foi muito boa. Também hoje na Alfa não é diferente disso, que a Alfa proporcionou de melhorias, de treinamentos pra gente foi uma coisa bem, bem ampla mesmo.

**FVR:** Você trouxe a questão do teu processo de mapeamento de perfil né. Depois que foi feito mapeamento de perfil foi realizado um plano de desenvolvimento individual, certo? De que forma você estruturou esse plano, que elementos você considerou para estruturar ele?

**Paulo:** Bom a estruturação conforme eu falei foi ali o divisor de águas, então cada ponto daquele vermelhinho que foram anotados lá no meu MEP, a partir dali eu comecei estudar quais seriam as minhas deficiências e também minhas próprias qualidades também, e qual seria o ponto de desenvolvimento. À medida do possível eu consegui implementar algumas coisas de melhoramento, claro em cima do planejamento daquelas ações, e foi dessa forma que eu fui conduzindo a cada dia. Até hoje eu vejo, eu pego meu MEP de vez em quando aqui e começo a falar tenho que melhorar nesse ponto, nesse outro ponto, eu pessoalmente tô me enxergando que eu tenho essa deficiência, então é um automonitoramento né, uma autocobrança que eu tenho feito. Não tenho desenvolvido muito a área de estudos, por exemplo uma faculdade, uma pós-graduação, é um momento ainda que até pelas minhas demandas de viagem eu não vi uma forma de fazer isso de forma adequada, eu vejo que que é um gap, é uma deficiência e que eu teria ainda que melhorar, mas eu ainda não consegui me encaixar, talvez eu com uma posição mais tranquila que eu não vejo esse cenário de tranquilidade dentro da

empresa ainda né, as coisas tendem a cada vez mais a gente tá sendo cobrado por viagens, reuniões, visitas constantes em locais assim bem diferentes onde eu moro.

**FVR:** O que te dificulta mais o voltar a estudar?

**Paulo:** Bom, eu poderia tar fazendo um estudo à distância né, por exemplo, mas até o trabalho, por exemplo se eu viajo eu perco hoje de 6 a 8 horas de viagem, eu chego em hotel eu tenho que tá recuperando esses horários que eu estive viajando, não tem meios pra resolver, tem alguns trabalhos que eu teria que tar apresentando, então é o momento que você faz e desenvolve esses trabalhos. Talvez eu poderia até encaixar em alguma situação que eu poderia fazer algum estudo dessa forma né, mas ainda não consegui.

**FVR:** Tendo em conta ainda o plano de desenvolvimento profissional, teve alguma outra ação de desenvolvimento que você participou? Que você priorizou?

**Paulo:** Não, fora esse Alfa eu não tenho participado realmente. Aproveito cada reunião de planejamento, de estratégia, entre os coordenadores pra também aplicar minhas ferramentas né de desenvolvimento profissional e pessoal, e é isso, não tive outra modalidade.

**FVR:** E nesse processo todo Paulo, que competências foram desenvolvidas, que saberes que foram adquiridos?

**Paulo:** Olha, aí a gente teria que nomear ponto a ponto né, dos itens que foram mapeados como área de desenvolvimento

**FVR:** Mas na tua visão, na tua percepção, o que você pôde desenvolver com esse processo?

**Paulo:** Bom, desenvolvi realmente formas de visão né. A visão mais estratégica, de planejamento, hoje eu tenho a noção de que eu melhorei esses pontos, porque tudo que eu faço hoje eu tento me planejar, hoje o planejamento é um ponto que eu tenho no meu dia a dia, tudo que eu faço, o que eu preciso fazer pra que eu chegue lá na frente. Então tenho feito cheque dos meus planejamentos né, então eu acho que a minha visão estratégica hoje de desenvolvimento melhorou, até pelos planejamentos que eu faço da minha vida.

**FVR:** Você deseja acrescentar alguma informação que a gente não tenha contemplado na entrevista? Esclarecer alguma dúvida, colocar alguma questão?

**Paulo:** Acredito que não, tranquilo. Eu vejo que esse é um trabalho muito bom que você faz, a tranquilidade que você tem hoje de passar pras pessoas, a gente faz uma entrevista de forma simples, objetiva, um bate-papo. Igual eu falei quando a gente iniciou as reuniões, tem 2 anos né que nós fizemos aqueles trabalhos, passa muito rápido, essa forma de trabalho eu não conhecia, então isso é um aprendizado legal, é uma forma muito boa de se desenvolver,

**FVR:** Eu agradeço a tua participação Paulo e assim que o estudo estiver concluído eu vou disponibilizar ele para vocês acompanharem.

## Entrevista 9

<b>Entrevistado:</b>	Ricardo	<b>Cargo:</b> Gerente
----------------------	---------	-----------------------

<b>Idade:</b>	43 anos	<b>Tempo de empresa:</b>	3 anos e 11 meses
---------------	---------	--------------------------	-------------------

<b>Entrevistador:</b>	Franciele Vitali Rigo
-----------------------	-----------------------

<b>Data da entrevista:</b>	14 de maio de 2019
<b>Local:</b>	Skype
<b>Duração:</b>	28 minutos

<b>Tema:</b>	Modalidades de formação para desenvolvimento profissional
--------------	---

<b>Objetivo Geral:</b>	Identificar as modalidades de formação que são mais procuradas pelos profissionais que passaram por um processo de levantamento de perfil individual, para o seu desenvolvimento profissional.
------------------------	--

<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear as modalidades de formação formal, não formal e informal em que os profissionais estiveram envolvidos;</li> <li>- Compreender as razões das suas escolhas;</li> <li>- Tipificar as trajetórias de formação;</li> <li>- Analisar a relação entre a formação e o desenvolvimento profissional.</li> </ul>
-------------------------------	---

Preparativos: A entrevista ocorreu por Skype. Antes da entrevista propriamente dita, conversamos sobre assuntos gerais da empresa, o que propiciou um ambiente agradável para a realização da entrevista.

Início da entrevista: Fiz uma apresentação pessoal breve e contextualizei o entrevistado quanto ao Mestrado em Formação de Adultos, pela Universidade de Lisboa.

Esclareci que a entrevista é parte dos trabalhos de pesquisa para a confecção da dissertação do referido mestrado.

Por fim, destaquei a importância da participação do entrevistado, informando que os dados serão tratados de forma anônima e solicitando permissão para fazer a gravação em áudio através de meu dispositivo de telemóvel. Após a anuência do entrevistado, passei à gravação da entrevista, a partir da qual segue o presente registro de texto.

### Transcrição Entrevista Ricardo

**FVR:** Ricardo, para iniciarmos a entrevista, eu gostaria que você me relatasse de uma maneira breve a sua trajetória profissional.

**Ricardo:** Eu comecei a trabalhar com carteira assinada com 15 anos de idade na Lima, na área de consórcios na Lima, ali comecei a ver um pouco de implementos viários, trabalhei até os 17 anos lá, depois acabei saindo e surgiu uma oportunidade na Mike Transportes, uma transportadora que na época a Lima até tinha uma participação, isso foi lá em 93 ainda. Participei de um processo, entrei como office-boy lá em 93 e no final de 93 a Lima adquiriu a totalidade da Mike Transportes, e esse trabalho de office-boy praticamente deixou de existir e eu acabei indo pra área operacional, e a área operacional é efetivamente carregar descarregar caminhões né, todo o trabalho de carga e descarga, planejamento, eu fiquei um tempo nessa função depois passei a conferente de cargas, aprendi bastante nessa época na operação. Depois com a oportunidade de um colega ter ido pra Randon eu acabei ficando na parte de planejamento e programação de caminhões, isso foi até 97 depois a Mike foi vendida pra uma outra empresa, uma outra transportadora e nessa venda eu acabei assumindo a parte de programação mais a parte de armazéns que seria aquela minha parte anterior de carga e descarga. Eu tive um grande aprendizado também com a empresa que comprou, o dono da empresa é uma pessoa já da área de transportes, me ensinou bastante, e aí foi crescendo cada vez mais, crescendo o volume da transportadora até que mais ou menos em 99/2000 a gente montou um operador Logístico, deixou de ser só uma empresa de transporte de carga e começou a trabalhar na área de operação logística, que vai um pouco além de transporte, faz a armazenagem, prestação de serviço de mão de obra, empilhadeiras. Fiquei na parte de transportes mais ou menos até 2004/2005 depois no desenvolvimento da parte de logística e uma troca de sistema que teve eu acabei ficando só na hora na área de logística e armazenagem. Nós expandimos a área, aumentamos o portfólio de serviço e eventualmente saímos só do Rio Grande do Sul indo pra outros estados na prestação de serviços de logística também. Fiz isso até 2013 e depois eu acabei também ficando com uma parte comercial, voltei pra a área de transporte né, tô cuidando da parte de logística e também auxiliando na parte comercial, de venda de fretes e operações. Em 2015 surgiu a oportunidade de participar do processo pra Alfa eu acabei participando do processo, fui selecionado e acabei saindo da empresa para vir pra esse novo trabalho que já fazem 4 anos né, na área de Gerente de Logística. É com caminhão, é com cargas, mas são cargas diferentes do que eu estava habituado, o processo em si, logístico, é muito parecido, mas a carga líquida é outro mundo, é outra forma de trabalho distribuição de combustível. E tamos aí 4 anos já nesse processo, somando isso já são quase 28 anos de experiência. Brevemente é isso, somando tudo já são quase 28 anos de experiência, dá quase para se aposentar.

**FVR:** Como é que você tem conduzido se processo de desenvolvimento profissional?

**Ricardo:** Bom, paralelo a esse dia a dia de trabalho eu fiz uma graduação na época, sou formado em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, eu comecei em 96 e concluí em 2005 e assim que eu concluí a graduação eu já comecei uma pós-graduação, um MBA na verdade em 2005 mesmo na UCS, sou formado pela UCS de Caxias do Sul. Comecei o MBA em Logística Empresarial na UCS, acabei em 2007, em paralelo a isso fiz diversos cursos na área de Formação, eu vejo que logística é uma área um pouco nova assim né, logística é um pouco esquecida ela é muito ampla, tem logística interna, logística externa, é uma palavra famosa mas tem várias áreas né. Então quando começou a falar em logística lá em 95, 96, 97, eu já vinha fazendo alguns cursos e sim bem prematuros, mas já era uma Introdução à logística

né. Eu fiz também nos anos 2000 o curso do CENEX que é uma formação assim na área pessoal. Foi muito importante pra mim porque na época eu era bem mais novo, assim com menos experiência, de idade, mas me ajudou muito, me ajuda até hoje.

**FVR:** Que curso que foi Ricardo?

**Ricardo:** Eu fiz o PDEC completo né, é um curso de um nível bem superior, me ajudou muito nessa parte intrapessoal eu fiz então um MBA em logística acabei em 2007 aí fiquei um período fazendo algum curso outro, mas nada muito extenso. Em 2011 pra 12 eu fiz novamente um outro MBA, agora em Gerenciamento de Projetos, modulado pelo PMBOK, acabei em 2013. Paralelo a isso também, em termos de educação foi isso, acabei em 2013 e agora não movimentei ainda para iniciar uma nova parte educativa. Nesse mesmo tempo eu acabei ministrando algumas aulas na própria UCS como professor convidado na área de transportes e distribuição na pós-graduação, e na FSG também, fiz isso durante algum tempo e faz um ano e meio mais ou menos eu acabei não fazendo mais, a atividade profissional ela vai exigindo um pouco mais de tempo e acabei não fazendo mais essa parte, essa atividade extracurricular digamos assim.

**FVR:** Que papel que essa atividade extracurricular desempenhou no teu desenvolvimento profissional?

**Ricardo:** Olha, primeiro que é uma experiência diferente né, a gente tá acostumado com trabalho interno, dar aula é uma, primeiro eu vi que é uma coisa bem diferente assim no dia a dia né, tem que ter uma característica talvez um pouco mais acentuada para trabalhar com um público um pouco diferente. Eu me senti bem, me senti à vontade, até por conhecer bastante o assunto, então facilita por isso né. Eu gostei bastante, foram três turmas na UCS e duas na FSG então foi um bom tempo, são bons períodos, foi uma boa experiência porque tu conviver com pessoas diferentes, que trabalham em áreas diferentes também cresce um pouquinho. Pra ti ter uma ideia, quando eu comecei lá em 94/95 eu tinha um chefe que foi me ensinar essa área de planejamento, de programação de caminhões, ele acabou sendo meu aluno na UCS anos depois. Aí quando eu entrei na sala de aula no primeiro dia de aula e vi ele sentado disse cara não dá né. Eu aprendi com o cara! Daí não né, é que ele tem uma parte prática muito grande, uma experiência muito grande, foi uma pessoa que me ajudou muito, muito mesmo, um grande ensinamento, e depois foi buscar a parte acadêmica né. Foram grandes experiências! No meu dia a dia depois ficou um pouco pesado, ter que preparar aula, preparar material, e aí tava pesando com a família, eu comecei a construir a minha casa e aí pesou bastante.

**FVR:** Como você caracteriza o teu processo de desenvolvimento profissional? Como é que você vê, como é que você percebe?

**Ricardo:** Olha, eu acho que lá em 90 e poucos quando eu caí numa área de operação eu fiquei um pouco, pra quem trabalhou na Lima, trabalhava no escritório né, a gente tinha acesso a área administrativa e depois tu entrar numa operação, colocar guarda-pó e trabalhar na época eu me senti bem ruim assim, sabe, falava pro meu pai, até dizia na época bá, mas eu trabalhava no computador, fiz curso completo de computação e agora eu tô carregando o caminhão. Ele dizia é, mas um dia tu vai ter que recomençar, vai ter que aprender de novo o que tu fazia e vai ter que aprender uma nova profissão, e eram outros tempos né, diferente de hoje, a gente tá falando disso há bastante tempo atrás, na época de inflação alta, na época de vários problemas no país, no financeiro também, e eu, eu peguei por esse lado, fui gostando na verdade assim de tar não numa área administrativa que era mais ou menos uma rotina e no transporte não era uma rotina, era uma coisa nova todo dia, todo dia era um novo negócio. A oportunidade, tu tem 17 / 18 anos, de entrar num caminhão, pegar uma empilhadeira, aprender, também chama um pouquinho. E eu fui aprendendo e as oportunidades que a empresa me deu de aprender no dia a dia, assim, eu também não me acomodei a carregar e descarregar, eu aprendi olhar a nota, conferir, olhar produtos, eu disse eu não vou ficar carregando o caminhão a vida inteira. Eu acho que aí, quando eu fui pra programação e comecei a ver o mundo de oportunidades que tinha pela frente, de possibilidade de aprender, tu imagina que um dia tu pegava um caminhão, programava ele e no outro dia ele tava em São Paulo, aquilo pra mim deslumbrou assim sabe. Dizer tô fazendo alguém trabalhar, gerar lucro, e foi uma área diferente, conviver com pessoas,

motoristas, aprendi bastante com um monte de gente que tinha bastante experiência. E eu acho que eu aprendi que Caxias, a gente cresce de uma forma bem humilde não enxergando mundo né, para mim aquilo foi uma abertura do mundo, enxergar São Paulo, poder embarcar em um caminhão e ir até lá ver o tamanho que era, nossa foi bem diferente. O cara se apaixona por isso, gosta de sair, de subir no caminhão, de tá andando no meio da graxa, do óleo diesel. Hoje é uma das coisas que eu sinto um pouco de falta, porque aqui a gente não enxerga caminhão né, enxerga operação e não vê muito disso. Então quando eu vou pra Renascença que tem essa possibilidade, lá tem oficina, tem caminhão, é bem mais leve o dia a dia, não que seja pesado, mas eu tou mais no meu chão.

**FVR:** Lá você consegue extravasar um pouco mais desse gosto!

**Ricardo:** Isso, ver pneus, ver pátio, conversar com motorista.

**FVR:** Você já comentou um pouco, mas se puder comentar um pouco mais: Que fatores, situações, pessoas têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional?

**Ricardo:** Eu tive então, desde que eu trabalhei na Lima eu já vi carreta todos os dias né, Caxias é muito metalúrgica né, então tem a Victor que faz ônibus pra movimentar pessoas, a Lima faz carretas pra movimentar produtos, então é uma grande área de movimentação. Entrando nesse mundo eu tive também pessoas que foram dando oportunidade e me ensinando, essa pessoa que eu te falei que eu encontrei depois ele, eu acho que talvez ele foi o grande incentivador, duas pessoas na verdade que me deram muita ajuda, a pessoa do RH da empresa que até hoje é minha amiga de coração, que é a Nilce, e o Adão foram essas duas pessoas iniciais, com 17 anos é difícil né, tem um turbilhão na cabeça, quer fazer um monte de coisa, e pessoas que deram a oportunidade e foram me mostrando caminhos. Depois quando teve essa mudança que a Mike foi vendida aí veio outra pessoa com uma outra visão já, bem empreendedor, com o propósito de transformar a empresa que tinha 30 / 40 caminhões e só 60 funcionários em uma empresa que chegou a ter 1.200 funcionários. Então isso, uma aula todos os dias né, ficar do lado de uma pessoa assim que tem essa visão, que enxerga isso e que empreende dessa forma, isso também foi bem determinante. Foram três fases assim que eu passei que me deram esse suporte pra mim depois ter essa oportunidade que eu tô tendo na Alfa, tá preparado para isso. Claro que paralelo a isso eu nunca deixei de estudar tá, nunca me ative só trabalho em si né, sempre busquei mesmo com dificuldade de horários, de tempo, não deixar de concluir os estudos, de fazer faculdade.

**FVR:** E além da educação mais formal que você trás, de graduação, pós, enfim, tem algo mais que você tenha feito para o teu desenvolvimento? Ou que você considera que tenha sido importante, por mais que você não tenha pensado 'vou fazer isso pra me desenvolver', mas que tenha sido importante?

**Ricardo:** É, eu acho que uma parte importante da carreira foi quando a empresa expandiu para operador logístico eu tive novamente uma nova oportunidade de enxergar muita coisa que no dia a dia não se enxergava. E aí fazendo muito projeto pra empresas do país, então tu trabalhar com empresas multinacionais, tu trabalhar com pessoas que têm essa visão né, uma Dana, uma Volvo, uma Mercedes, empresas grandes que têm uma visão diferente e o convívio com essas outras empresas, elas agregaram muito né, quando tu senta numa mesa de negociação e tem lá alguém que tem 30 / 40 anos de uma empresa é um aprendizado né, ouvir e ver os procedimentos que cada empresa tem, a forma que cada empresa trabalha, e tu ter que te moldar a isso, esse moldar a isso é um grande aprendizado. Tu traça a tua rota no dia a dia, tu olha como tu tá fazendo com a tua equipe, com todo mundo, muda às vezes até a forma de pensar, de treinamentos que tem que ser feito, desenvolver o pessoal também pra estar preparado, atender essa visão transforma! Pra mim esse convívio, esse networking que eu tive com várias empresas eu acho que foi muito válido. Eu tive também, não me lembro o ano certinho, mas a gente teve uma passagem na empresa, o dono da empresa contratou dois gerentes corporativos, e um deles também veio de fora é, que foi o meu chefe, e eu aprendi muito com ele, hoje ele tá na Lima, é um gerente de compras, o Alexandre, com a experiência de ele ter trabalhado numa empresa multinacional americana eu aprendi também muito com ele, de processos, de compliance, um monte de coisa que às vezes a gente tando numa empresa menor vai aprendendo mas fazendo do nosso jeito, foi bem importante também.

**FVR:** Então vamos falar um pouco sobre o plano de desenvolvimento profissional que você fez no processo aí na Alfa, de que forma você o estruturou, que elementos foram considerados?

**Ricardo:** Tu fala depois da minha entrada daqui para diante?

**FVR:** Isso, depois que você passou pelo processo de levantamento de perfil, de assessment, e o plano que vocês traçaram como é que ele foi estruturado, o que foi levado em consideração?

**Ricardo:** Eu acho que esse perfil de ter trabalhado com essa parte logística naquele momento que teve uma fusão da Alfa com a India é o que a empresa digamos assim buscava pra poder atender esse processo. A empresa foi crescendo também, de lá para cá, agora teve uma recente aquisição também né. Não sei se é exatamente isso, mas eu tive bastante trabalho desde o início pra ajustar muita coisa operacional, coisas até do dia a dia que era uma empresa menor que hoje tá bem maior e que tem que fazer um suporte pra crescer. E aí tu faz o suporte pra crescer e tem o teu dia a dia, que tu tem que planejar operacionalmente, mas tem também aquilo que é de crescimento individual né, a gente recém comprou uma nova empresa e a tendência é que tenha novas aquisições. Eu também tô procurando alguma coisa pra buscar me aperfeiçoar um pouquinho mais nessa área do combustível, a gente tem grandes distribuidoras, BR, Shell, Ipiranga, concorrentes de certa forma, tentando entender o dia a dia deles, como é que eles fazem, o que que fazem diferente da gente. Não sei se é isso que você quer saber.

**FVR:** E como é que você busca isso Ricardo, através do quê?

**Ricardo:** Bom, nesse ramo é um pouco mais difícil de ter informações de concorrência, cada uma tem a sua estratégia né. Hoje eu busco muita informação através de transportadores, eles que transportam pra gente transportam pros outros também. Então eu busco informações de qual o procedimento que eles fazem, qual a exigência que as empresas têm pra eles né, em termos de documentação, e aí a gente faz a nossa análise, se é necessário, se não é. O próprio mercado te mostra alguma coisa, mas hoje a busca mesmo é com informações de fora. Mas assim, a gente tem muito contato, muita empresa que transporta pra essas empresas, e quando a gente vai fechar algum negócio, um volume, a gente pede tá, como é que tu faz, como é que é lá, um papo que parece bem informal assim pra eles, mas nós estamos anotando tudo e a gente revisa o nosso procedimento, agora com a entrada da Romeo também a gente tá revisando as nossas políticas né, tentando adequar em relação a Romeo, e as nossas práticas né, ajustando todo esse processo pra tar preparado até pra mais crescimento.

**FVR:** E depois que você já estava na Alfa, que foi feito o teu processo de assessment, por uma consultoria externa, para entender um pouco mais do teu perfil pessoal mesmo, as suas estratégias e que foi feito um plano de desenvolvimento, em que ações que você participou, quais foram, como surgiram? O que que te fez priorizar essas ações e não outras ações?

**Ricardo:** Bom, a gente fez bastante coisa, a Alfa ela tem um plano de desenvolvimento interno bem forte. Então vamo lá, quando eu comecei a empresa era bem menor, o próprio RH era diferente, depois teve mudanças e foi agregando isso né. O RH desenvolveu um plano que a gente tem de treinamento com todos os gestores, o PDL. Eu acho que o PDL ele veio agregar porque encaixou todas as partes da empresa né, os coordenadores, gerentes também. Eu acho que esse foi o principal processo, antes disso a gente tava esperando muita coisa, a própria área do RH se estruturar depois do desenvolvimento das áreas. Com o PDL a gente seguiu esse plano e segue na verdade né, os gestores também envolvidos com o treinamento, essa integração de outras unidades também vindo pra Caxias, integrando. Vão entrando novas pessoas, criando novas unidades, e aí todo mundo tem que tar dentro do mesmo nível de informação, eu acho que o PDL foi talvez o nosso norte assim pro dia a dia.

**FVR:** Além de desenvolvimento que foi proporcionado pela Alfa, você mapeou alguma necessidade de desenvolvimento mais teu, seja através de leitura, através de workshops, através de outras ações de desenvolvimento?

**Ricardo:** Sim, eu tive que estudar um pouco mais a parte de legislação, principalmente a parte química né, de líquidos não era o meu dia a dia assim, transporte de cargas em geral, e aprofundar um



pouco mais. Fiz alguns treinamentos, participei de alguns seminários na parte de atendimento de acidentes nessa parte de combustível que seria de todos os problemas o maior, é ter um acidente, o que fazer, quem chamar. Então eu tive um aprofundamento um pouco maior na parte de apólices de seguros, pessoalmente pra mim e pra minha equipe um pouco mais técnico na parte de atendimento. Nós buscamos inclusive na área fazer anualmente um treinamento para os motoristas, reforçar os treinamentos pros motoristas, em função de que eles estão levando esse produto, tá na mão deles esse cuidado todo né, eles têm que ter cuidado no transporte. É de responsabilidade da minha área inclusive, de organizar isso, de puxar isso, essa parte toda. Mas eu busquei, ainda busco no dia a dia um conhecimento um pouco maior nessa parte de líquido inflamável de combustíveis, que é o nosso maior desafio é conseguir passar por nenhum tipo de acidente. O acidente com a carga normal se tomba tu junta a produto e tal, mas na parte de combustível é bem complicado, questão ambiental é rigorosa, as multas são altíssimas, a gente tem que estar sempre muito ligado nisso, sabendo o que fazer caso aconteça, é bem importante também né.

**FVR:** E nesse processo todo de desenvolvimento, que competências foram adquiridas, que saberes foram desenvolvidos?

**Ricardo:** Particularmente essa área toda nova pra mim foi de grande valia, conheci uma parte do transporte né, difícil conhecer o todo né, mas especificamente a área do combustível tenho uma aula em cima disso. Os procedimentos que existem hoje nas refinarias, nas usinas para carregamento eles são bem exigentes, também foi um grande aprendizado porque o caminhão normal vai coletar pedra, por exemplo, vai na pedreira e carrega e transporta. Combustível é totalmente diferente né, tem os seus procedimentos, as licenças, tudo tem que estar em dia, a parte de manutenção do caminhão ela tem exigência bem maior, então o checklist que eu tinha antes eu tive que redesenvolver ele pra poder aproveitar, treinamento dos motoristas, a exigência dos cursos pra motorista, da própria equipe pra poder também suprir. Quem programa a carga também tem que se desenvolver, a parte que a gente chama de gerenciamento de risco né, essa gestão de risco do combustível ela é bem maior. Então tinha que buscar essa questão toda pra desenvolver isso também. E a gente ainda tem coisa pra fazer em cima disso né, tem bastante trabalho, todo dia trabalhando e ajustando isso porque nós carregamos não só caminhões da casa, a gente carrega muito terceiro, muitos agregados, e a responsabilidade da carga é a mesma, aliás é mais ainda porque quando tá na tua mão, é o teu treinamento, o teu motorista, quando tá na mão do outro é mais complicado porque tu não conhece as pessoas, não conhece todo mundo né. Então essa parte é meu próximo desafio assim, a gente tá implementando um sistema, é poder desenvolver um pouco melhor o nosso parceiro de transporte. Tem que dar um passo à frente em cima disso, ajustar muita documentação com todo mundo e conhecer um pouco mais quem são, como são, como fazem, desenvolver esse pessoal também.

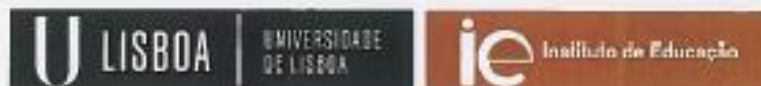
**FVR:** Diante de tudo o que conversamos você deseja acrescentar alguma informação que a gente não tenha contemplado na entrevista?

**Ricardo:** Não, acho que a princípio devo ter colocado mais ou menos tudo assim, não lembro de muita coisa diferente, se ficar alguma dúvida também pode me contratar de novo sem problemas.

**FVR:** Eu agradeço muito a tua participação, muito importante, e ao término do estudo eu vou colocar ele à disposição para vocês, os resultados.

**Ricardo:** Legal, nós também agradecemos, tudo de bom aí!

## ANEXO C – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA



**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DE LISBOA  
COMISSÃO DE ÉTICA**

**PARECER**

A Comissão de Ética do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, tendo procedido à análise dos elementos relativos ao projeto de investigação da estudante do curso de Mestrado em Educação – Educação de Adultos, Francieli Vitali Rigo, intitulado "Desenvolvimento Profissional e Modalidades de Formação" considera que os princípios éticos, bem como as orientações éticas para a investigação, expressos na Carta Ética para a Investigação em Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, são em geral respeitados. Caso se utilize gravação áudio das entrevistas deverá ser notificado o Encarregado de Protecção de Dados da Universidade de Lisboa, Doutor Carlos Ribeiro, Vice-Reitor da Universidade de Lisboa (consultar guia de boas práticas em: <http://www.ie.ulisboa.pt/investigacao/comissao-de-etica>).

Recomenda-se a consulta do Regulamento Geral de Protecção de Dados da União Europeia (RGPD), que passou a produzir efeitos a partir de 25 de maio de 2018, em particular dos artigos 5.º a 20.º e 32.º a 34.º, (ver <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2016:119:FULL&from=EN>), a fim de assegurar os seus princípios relativos ao tratamento de dados.

IEUL, 4 de janeiro de 2019,

*Membro da Comissão de Ética,*

Professora Ana Paula Caetano



**ANEXO D – CONSENTIMENTO INFORMADO**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, declaro que estou disposto/a a participar na investigação Desenvolvimento Profissional e Modalidades de Formação, conduzida pela mestrandia Franciele Vitali Rigo.

Declaro a minha disponibilidade para cada um dos seguintes aspetos:

- Participarei no estudo dando uma entrevista.
- Antes de iniciar a entrevista fui informado/a sobre a investigação e tive tempo para pensar sobre a minha contribuição e participação. Tive ainda a possibilidade para colocar qualquer tipo de questão previamente à entrevista.
- Compreendo que não há qualquer obrigação na minha participação neste estudo. Sei que a minha participação é inteiramente voluntária.
- Estou consciente que não sou obrigado/a a falar acerca de nenhum assunto que eu não queira.
- Concordo que minha participação neste estudo será gravada (áudio) e transcrita. No entanto, se eu me sentir desconfortável, a qualquer momento posso pedir que o equipamento de gravação seja desligado. Sei que os dados serão tratados anonimamente durante todo o processo de investigação. Todos os documentos (áudio e escrito) serão mantidos seguros e depois apagados/destruídos de acordo com a lei nacional de proteção de dados. Será assegurado o livre acesso aos resultados da investigação.
- Compreendo que sou livre para desistir da entrevista e/ou retirar o meu consentimento a qualquer momento, mesmo após a conclusão da entrevista, sem ter que explicar ou dar uma razão para tal e que isto não me trará nenhum tipo de consequências.

Assim, concordo em participar no estudo do projeto de investigação - Desenvolvimento Profissional e Modalidades de Formação.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_